



Vigilada Mineducación

ESTILOS DE LIDERAZGO, MANEJO DE CONFLICTO Y COMUNICACIÓN ASERTIVA EN EQUIPOS DE  
PROYECTOS: EL CASO ARQUIARA

Leadership Styles, Conflict Management and Assertive Communication in Project Teams: The  
Arquiara Case

FEDERICO ALVAREZ FOIS  
EDDA CATALINA ARCILA RENGIFO

Trabajo de grado

Asesor  
Francisco López Gallego

UNIVERSIDAD EAFIT  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS  
MEDELLÍN  
2022

## CONTENIDO

RESUMEN .....	7
ABSTRACT.....	7
INTRODUCCIÓN .....	8
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	9
JUSTIFICACIÓN .....	11
OBJETIVOS.....	12
General .....	12
Específicos .....	12
MARCO CONCEPTUAL.....	13
Organización .....	13
Estructura organizacional .....	15
Cultura organizacional .....	16
Organización adhocrática .....	18
Dirección de proyectos .....	18
Habilidades blandas.....	19
Liderazgo en proyectos .....	20
Estilos de liderazgo .....	21
Habilidades de liderazgo .....	22
Liderazgo situacional .....	24
Conducta laboral y conducta de relación .....	24
Comunicaciones.....	25
Comunicación asertiva.....	26
Conversación social asertiva y comunicación.....	26
Aserción negativa .....	27
Aserción positiva .....	27
Rathus modificada .....	27
Conflicto en proyectos .....	29
Solución de conflictos .....	29
Modelo de Thomas y Kilmann .....	30
DISEÑO METODOLÓGICO .....	33

<b>DESARROLLO DEL TRABAJO Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS .....</b>	<b>35</b>
<b>Resultados consolidados de las preferencias de los estilos de liderazgo, manejo de conflicto y comunicación asertiva en equipos de proyectos.....</b>	<b>35</b>
<b>Participante 2 .....</b>	<b>39</b>
<b>Participante 3 .....</b>	<b>42</b>
<b>Participante 4 .....</b>	<b>45</b>
<b>Participante 5 .....</b>	<b>48</b>
<b>Participante 6 .....</b>	<b>51</b>
<b>Participante 7 .....</b>	<b>54</b>
<b>Participante 8 .....</b>	<b>57</b>
<b>Participante 9 .....</b>	<b>60</b>
<b>Participante 10.....</b>	<b>63</b>
<b>Participante 11.....</b>	<b>66</b>
<b>Participante 12.....</b>	<b>69</b>
<b>Participante 13.....</b>	<b>72</b>
<b>Participante 14.....</b>	<b>75</b>
<b>Participante 15.....</b>	<b>78</b>
<b>Resultados consolidados de la asertividad en la comunicación en equipos de proyectos....</b>	<b>81</b>
<b>Resultados consolidados de las preferencias de los estilos de manejo de conflicto .....</b>	<b>81</b>
<b>Resultados consolidados de las preferencias de los estilos de liderazgo .....</b>	<b>85</b>
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>89</b>
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>92</b>
<b>ANEXO .....</b>	<b>95</b>

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Algunas definiciones de organización .....	14
Tabla 2 Las configuraciones .....	16
Tabla 3 Características y diferencias entre cultura corporativa y cultura organizacional.....	17
Tabla 4 Escala de asertividad de Rathus.....	28
Tabla 5 Los cinco modos de intervención en el conflicto.....	32
Tabla 6 Resultados consolidados de las preferencias de los estilos de liderazgo, manejo de conflicto y comunicación asertiva en equipos de proyectos. ....	35
Tabla 7 Resultado participante 1 en el cuestionario de comunicación asertiva .....	36
Tabla 8 Resultado participante 1 en el cuestionario descripción del comportamiento en situaciones de conflicto .....	37
Tabla 9 Resultado participante 1 en el cuestionario de liderazgo situacional .....	38
Tabla 10 Resultado participante 1 en el cuestionario de liderazgo situacional .....	38
Tabla 11 Resultado participante 2 en el cuestionario de comunicación asertiva .....	39
Tabla 12 Resultado participante 2 en el cuestionario descripción del comportamiento en situaciones de conflicto.....	40
Tabla 13 Resultado participante 2 en el cuestionario de liderazgo situacional .....	41
Tabla 14 Resultado participante 2 en el cuestionario de liderazgo situacional .....	41
Tabla 15 Resultado participante 3 en el cuestionario de comunicación asertiva .....	42
Tabla 16 Resultado participante 3 en el cuestionario descripción del comportamiento en situaciones de conflicto.....	43
Tabla 17 Resultado participante 3 en el cuestionario de liderazgo situacional .....	44
Tabla 18 Resultado participante 3 en el cuestionario de liderazgo situacional .....	44
Tabla 19 Resultado participante 4 en el cuestionario de comunicación asertiva .....	45
Tabla 20 Resultado participante 4 en el cuestionario descripción del comportamiento en situaciones de conflicto.....	46
Tabla 21 Resultado participante 4 en el cuestionario de liderazgo situacional .....	47
Tabla 22 Resultado participante 4 en el cuestionario de liderazgo situacional .....	47
Tabla 23 Resultado participante 5 en el cuestionario de comunicación asertiva .....	48
Tabla 24 Resultado participante 5 en el cuestionario descripción del comportamiento en situaciones de conflicto.....	49
Tabla 25 Resultado participante 5 en el cuestionario de liderazgo situacional .....	50
Tabla 26 Resultado participante 5 en el cuestionario de liderazgo situacional .....	50
Tabla 27 Resultado participante 6 en el cuestionario de comunicación asertiva .....	51
Tabla 28 Resultado participante 6 en el cuestionario descripción del comportamiento en situaciones de conflicto.....	52
Tabla 29 Resultado participante 6 en el cuestionario de liderazgo situacional .....	53
Tabla 30 Resultado participante 6 en el cuestionario de liderazgo situacional .....	53
Tabla 31 Resultado participante 7 en el cuestionario de comunicación asertiva .....	54

Tabla 32 Resultado participante 7 en el cuestionario descripción del comportamiento en situaciones de conflicto.....	55
Tabla 33 Resultado participante 7 en el cuestionario de liderazgo situacional .....	56
Tabla 34 Resultado participante 7 en el cuestionario de liderazgo situacional .....	56
Tabla 35 Resultado participante 8 en el cuestionario de comunicación asertiva .....	57
Tabla 36 Resultado participante 8 en el cuestionario descripción del comportamiento en situaciones de conflicto.....	58
Tabla 37 Resultado participante 8 en el cuestionario de liderazgo situacional .....	59
Tabla 38 Resultado participante 8 en el cuestionario de liderazgo situacional .....	59
Tabla 39 Resultado participante 9 en el cuestionario de comunicación asertiva .....	60
Tabla 40 Resultado participante 9 en el cuestionario descripción del comportamiento en situaciones de conflicto.....	61
Tabla 41 Resultado participante 9 en el cuestionario de liderazgo situacional .....	62
Tabla 42 Resultado participante 9 en el cuestionario de liderazgo situacional .....	62
Tabla 43 Resultado participante 10 en el cuestionario de comunicación asertiva.....	63
Tabla 44 Resultado participante 10 en el cuestionario descripción del comportamiento en situaciones de conflicto.....	64
Tabla 45 Resultado participante 10 en el cuestionario de liderazgo situacional .....	65
Tabla 46 Resultado participante 10 en el cuestionario de liderazgo situacional .....	65
Tabla 47 Resultado participante 11 en el cuestionario de comunicación asertiva.....	66
Tabla 48 Resultado participante 11 en el cuestionario descripción del comportamiento en situaciones de conflicto.....	67
Tabla 49 Resultado participante 11 en el cuestionario de liderazgo situacional .....	68
Tabla 50 Resultado participante 11 en el cuestionario de liderazgo situacional .....	68
Tabla 51 Resultado participante 12 en el cuestionario de comunicación asertiva.....	69
Tabla 52 Resultado participante 12 en el cuestionario descripción del comportamiento en situaciones de conflicto.....	70
Tabla 53 Resultado participante 12 en el cuestionario de liderazgo situacional .....	71
Tabla 54 Resultado participante 12 en el cuestionario de liderazgo situacional .....	71
Tabla 55 Resultado participante 13 en el cuestionario de comunicación asertiva.....	72
Tabla 56 Resultado participante 13 en el cuestionario descripción del comportamiento en situaciones de conflicto.....	73
Tabla 57 Resultado participante 13 en el cuestionario de liderazgo situacional .....	74
Tabla 58 Resultado participante 13 en el cuestionario de liderazgo situacional .....	74
Tabla 59 Resultado participante 14 en el cuestionario de comunicación asertiva.....	75
Tabla 60 Resultado participante 14 en el cuestionario descripción del comportamiento en situaciones de conflicto.....	76
Tabla 61 Resultado participante 14 en el cuestionario de liderazgo situacional .....	77
Tabla 62 Resultado participante 14 en el cuestionario de liderazgo situacional .....	77
Tabla 63 Resultado participante 15 en el cuestionario de comunicación asertiva.....	78
Tabla 64 Resultado participante 15 en el cuestionario descripción del comportamiento en situaciones de conflicto.....	79

Tabla 65 Resultado participante 15 en el cuestionario de liderazgo situacional .....	80
Tabla 66 Resultado participante 15 en el cuestionario de liderazgo situacional .....	80
Tabla 67 Resultado de los participantes en la escala de asertividad en la comunicación .....	81
Tabla 68 Resultado de los participantes en la variable de competencia de los estilos de manejo de conflicto.....	81
Tabla 69 Resultado de los participantes en la variable de cooperación de los estilos de manejo de conflicto.....	82
Tabla 70 Resultado de los participantes en la variable de compromiso de los estilos de manejo de conflicto.....	83
Tabla 71 Resultado de los participantes en la variable de evasión de los estilos de manejo de conflicto.....	83
Tabla 72 Resultado de los participantes en la variable de adaptación de los estilos de manejo de conflicto.....	84
Tabla 73 Resultado en la preferencia de estilos en la conducción de equipos .....	85
Tabla 74 Resultados de los participantes en las preferencias de estilos en la conducción de equipos de trabajo .....	87
Tabla 75 Resultado de los participantes en la escala de efectividad de liderazgo situacional.....	88

#### **LISTA DE FIGURAS**

Ilustración 1 Cuadro estilos básicos de la conducta del directivo .....	25
Ilustración 2 Los cinco modos de intervención en el conflicto.....	31
Ilustración 3 Fases del enfoque cualitativo .....	33

#### **LISTA DE ANEXOS**

Anexo único. Consentimiento informado .....	95
---	----

## **RESUMEN**

Esta investigación expone los resultados obtenidos del análisis y el diagnóstico de los estilos de liderazgo, los efectos de la comunicación y la solución de conflictos de los directivos y los equipos de proyectos de la organización Arquiara. Para cumplir con el objetivo se aplicó la metodología estudio de caso, utilizando metodologías diagnósticas del modelo situacional de Hersey y Blanchard, el modelo sobre manejo de conflicto de Thomas y Kilmann, y la encuesta Rathus modificada, contrastando con las habilidades de liderazgo requeridas por el Project Management Institute (2017) para la gestión de proyectos. Se identificaron oportunidades de mejora en las habilidades de comunicación y en la solución de conflictos de los directivos e integrantes de los equipos de proyectos seleccionados como muestra de análisis, y, a su vez, en aspectos de los estilos de liderazgo. Se sugirieron acciones para el desarrollo profesional y el fortalecimiento de las habilidades de liderazgo de los directivos en los equipos adhocráticos, con el fin de alcanzar los objetivos de la organización.

Palabras clave: Dirección de proyectos, Equipos de proyectos, Liderazgo en proyectos, Estilos de liderazgo, Solución de conflictos, Comunicación asertiva.

## **ABSTRACT**

This research highlights the results obtained from the analysis and diagnosis of leadership styles, communication effects, and conflict resolution of managers and team projects from the Arquiara organization. The case study methodology was applied to meet the objectives, using diagnostic methodologies of the Hersey and Blanchard situational model, the Thomas and Kilmann conflict management model, and the modified Rathus survey, and then contrasted with the leadership skills required by the Project Management Institute (2017) for project management. Opportunities for improvement of both managers and team members were identified, consisting primarily in the areas of communication skills and conflict resolution, and thus in leadership styles. Various actions were suggested so as to strengthen professional development and leadership skill of managers in adhocratic teams, in order to achieve the organization's objectives.

Keywords: Project management, Team project, Project leadership, Leadership styles, Conflict resolution, Assertive communication

## **INTRODUCCIÓN**

Arquiara es una empresa dedicada al diseño y construcción de casas campestres hechas a la medida con un alto nivel, concepto y cualidades, con una experiencia en el mercado de más de tres años de trayectoria teniendo como enfoque principal de sus operaciones el Oriente antioqueño y contando con un grupo de profesionales altamente calificados, cuya principal fortaleza es su formación técnica y amplio conocimiento para el ejercicio de funciones operativas.

De acuerdo con los perfiles profesionales que se presentan dentro de los actuales equipos conformados en los proyectos de Arquiara, el estudio investigativo se centraliza en diagnosticar los diferentes estilos de dirección que conforman la alta gerencia, teniendo como su principal objetivo analizar los efectos generados en la comunicación y la solución de conflictos en el ejercicio del liderazgo y la toma de decisiones a partir del entendimiento de los roles presentes, haciendo énfasis en las funciones del gerente de proyectos y su capacidad para reconocer las relaciones de autoridad entre los directivos y los integrantes de los equipos de proyectos e identificar situaciones de conflicto, fortalezas y oportunidades orientadas al desarrollo en la comunicación de quienes se desempeñan bajo este cargo (directores de proyectos) en la organización.

Con los objetivos específicos de la presente investigación se quiere reconocer los estilos de liderazgo, de intervención en el conflicto y la asertividad en la comunicación de los directivos en los equipos de proyectos de la organización, e identificar aspectos positivos y negativos del ejercicio de liderazgo, la comunicación y la solución de conflictos de los directivos, para identificar oportunidades de mejora en el ejercicio de dirección en los equipos de proyectos de la organización, y, de esta manera, brindar insumos y sugerir acciones a la empresa que le permitan diseñar planes de mejoramiento para el desarrollo profesional y el fortalecimiento de las habilidades blandas de los directivos.

Para la investigación se consideró una metodología de estudio de caso donde se enfocó en un diagnóstico por medio de los cuestionarios basados en los estilos de liderazgo, situaciones de conflicto y comunicación asertiva, donde se abordó desde el inicio un breve resumen, seguido de situación en estudio, los objetivos, métodos de solución, marco teórico donde se utilizan los principales temas objeto de la investigación y la justificación.

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La empresa Arquilara hace parte del sector de la construcción desde hace más de tres años; se ha dedicado al diseño y construcción de casas campestres de alta especificación hechas a la medida y se ha consolidado como una empresa reconocida en el mercado del Oriente antioqueño. Tal como lo expresa el CEO de la organización, “Arquilara es una marca que cree en la gratitud, el compromiso, la honestidad, el cuidado del entorno natural, el control de los procesos y la optimización” (Arquilara, 2022). Cabe destacar que el CEO ha hecho parte del sector durante más de quince años, de los cuales en los últimos cinco se ha enfocado en el mercado de las viviendas de alto nivel, siguiendo el legado familiar.

La empresa cuenta con un equipo de diecisiete empleados quienes conforman las áreas administrativas, diseño y construcción, siendo el área de diseño la más robusta, seguida por el área de construcción y finalmente por la administrativa. Cada una de estas dependencias de la organización cuenta con un director que lidera la línea operativa correspondiente y, a su vez, responden a las directrices del CEO; de esta manera, la alta gerencia se configura por el CEO y los directores de áreas. Adicionalmente, la empresa cuenta con contratistas aliados que permiten la ejecución de los proyectos desde la elaboración de diseños complementarios al proyecto arquitectónico hasta la construcción de cada una de las casas, tal como lo expresa Andrés Restrepo, gerente general de la organización (Jaramillo, 2022).

Los integrantes de la alta gerencia tienen formación técnica y amplio conocimiento para el ejercicio de funciones operativas; el conocimiento gerencial lo han adquirido de forma empírica desde el ejercicio de sus funciones en la organización, aun cuando carecen de formación académica en dicha área del conocimiento.

El crecimiento de la organización en los últimos meses ha generado la necesidad de profundizar en los lineamientos de la gerencia de proyectos, para consolidar sus procesos de forma paralela a la consolidación de la cultura organizacional. Es por esto que se ha identificado la necesidad de mejorar los procesos y las estrategias para alcanzar los objetivos planteados en el plan de la organización; para ello es fundamental que la alta gerencia fortalezca sus conocimientos y competencias en el liderazgo de equipos de proyectos, capacitando a los líderes desde una visión estratégica en el manejo de grupos de trabajo para posicionarlos totalmente fuera de la línea operativa. Por consiguiente, los proyectos lograrán obtener un mayor alcance, permitiendo mayor atención a los clientes, aumentando la calidad del trabajo, disminuyendo la controversia y aumentando los beneficios para la organización.

Para la organización es importante la generación de un buen clima organizacional, aunque como es característico de los ambientes de trabajo de alta competencia, y tal como lo describen Domínguez y García, “el conflicto tiene una presencia constante en cualquier contexto en el que hay diferentes unidades; estas pueden ser personas, grupos, departamentos”, y destacando que “En las organizaciones laborales. A los gerentes se les evalúa y recompensa, a menudo, por la ausencia de conflictos en sus áreas de responsabilidad. Se promueven valores anti-conflicto como parte de la cultura de la organización. La armonía y la satisfacción se evalúan positivamente. Se evitan los conflictos que alteren el *statu quo* (Domínguez & García, 2003, pág. 1).

Del mismo modo, la teoría moderna de Kenneth Thomas en 1992 describe el conflicto como “el proceso que comienza cuando una parte percibe que la otra afecta negativamente o está próxima a afectar negativamente a algo que le concierne” (Kenneth, 1992, pág. 653), mientras que la más reciente teoría de Van de Vliert en 1998 “dice que dos individuos, un individuo y un grupo o dos grupos están en conflicto en tanto que al menos una de las partes siente que está siendo obstruido o irritado por la otra” (Van de Vliert, 1998, pág. 351) y (Domínguez & García, 2003, pág. 2).

Tal como lo definen Sánchez y Rodríguez, el liderazgo es “el proceso de influir en las actividades de un individuo o grupo en los esfuerzos por alcanzar una meta en cierta situación” (Sánchez & Rodríguez, 2009, pág. 26), y es por ello que para el área de gestión humana es importante obtener un diagnóstico de los estilos de dirección de los miembros de la alta gerencia, ya que de esta manera se podrá proponer planes y estrategias de mejoramiento, capacitación y formación en la forma del ejercicio de liderazgo, la negociación y el manejo de controversia en la organización.

Es por tal motivo que el crecimiento de la organización ha impulsado al área administrativa y de gestión humana a formar a los líderes de proyectos en las habilidades requeridas para el ejercicio de sus funciones. Tal como lo define el Project Management Institute, las habilidades de liderazgo son “la capacidad de guiar, motivar y dirigir un equipo. Estas habilidades pueden incluir la demostración de capacidades esenciales como negociación, resiliencia, comunicación, resolución de problemas, pensamiento crítico y habilidades interpersonales” (Project Management Institute, 2017, pág. 60).

En función de lo descrito, se confluye en el objetivo principal de la presente investigación y se concreta en la siguiente pregunta: ¿Cuáles son los estilos de liderazgo preferidos, así como los estilos de intervención en el conflicto y la asertividad en la comunicación de los integrantes de los equipos de proyectos de la organización Arquiara?

Teniendo en mira la pregunta de investigación se podrá realizar una aproximación diagnóstica de los estilos de liderazgo preferidos, así como de los estilos de intervención en el conflicto y la asertividad en la comunicación de los integrantes de los equipos de proyectos de la organización Arquiara, para identificar oportunidades de mejora con el propósito de brindar insumos y sugerir acciones a la empresa que le permitan diseñar planes de mejoramiento para el desarrollo profesional y para el fortalecimiento de las habilidades blandas de los directivos en los equipos de proyectos de la empresa Arquiara.

## JUSTIFICACIÓN

La presente investigación surge de la necesidad actual de identificar los estilos de liderazgo, manejo de conflicto y la comunicación asertiva en los equipos de proyectos de la organización Arquiara, para establecer relaciones entre estas variables e identificar oportunidades de mejora en las estrategias y modelo de gobierno. Con base en la aproximación diagnóstica que se desarrollará, se busca generar insumos y sugerir acciones que permitan fortalecer las habilidades del ejercicio de liderazgo de los directivos en los equipos de proyectos de la empresa Arquiara.

Así mismo, la necesidad de identificar los estilos de dirección preferentes de la alta gerencia y su relación con las situaciones de controversia que pueden surgir a partir de los mismos y, a su vez, la necesidad de identificar las posibles causas de las dificultades tanto para liderar como para ejercer una comunicación asertiva en la alta gerencia, motivan la presente investigación.

El trabajo de grado es orientado al programa de la maestría de gerencia de proyectos, donde se busca desde la formación aplicar los conocimientos en estilos de dirección, solución de conflictos y asertividad en la comunicación, por medio del uso de herramientas que permitan solucionar y plantear acciones de mejora para fortalecer la dirección en las organizaciones.

De los resultados de esta investigación se busca conocer los estilos de liderazgo de los directivos y su efectividad en los equipos de trabajo, para incorporar nuevas características a la cultura y promover la implementación de buenas prácticas en la organización, según la guía de fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK), séptima edición.

Asimismo, para la organización, la presente investigación es un insumo que podrá generar elementos que permitan la formulación de planes y estrategias (proyectos) para el mejoramiento, capacitación y formación en el ejercicio del liderazgo de los miembros directivos, y que, a su vez, permitan fortalecer los estilos de liderazgo y la intervención del conflicto. De esta manera, se pretende afectar positivamente los intereses de la organización y la consecución de los objetivos y estrategia organizacional, a través de la consecución de resultados positivos en los equipos de proyectos.

Además, se busca como propósito que la alta gerencia se convierta en difusora de buenas prácticas en gerencia de proyectos, a través del diagnóstico, identificando los estilos de dirección, liderazgo y de manejo de controversia más afines a la cultura de la organización, permitiendo alcanzar los objetivos y estrategias de la organización.

Cabe destacar que, tanto para la gerencia general como para los directores de proyectos y el área de gestión humana, quienes serán parte activa de la investigación, existe un profundo interés en los resultados de la investigación; de esta manera, podrán conocer cómo se relaciona la cultura organizacional y los estilos de dirección de la alta gerencia. A su vez, el diagnóstico permitirá fortalecer las habilidades de liderazgo en ambientes competitivos de trabajo y lograr un mejor liderazgo de los equipos de proyectos, bajo la perspectiva holística propuesta por el Project Management Institute y la International Project Management Association.

## **OBJETIVOS**

### **General**

Realizar una aproximación diagnóstica de los estilos de liderazgo preferidos, así como de los estilos de intervención en el conflicto y la asertividad en la comunicación de los integrantes de los equipos de proyectos de la organización Arquiara, para identificar oportunidades de mejora con el propósito de brindar insumos y sugerir acciones a la empresa que le permitan diseñar planes de mejoramiento para el desarrollo profesional y para el fortalecimiento de las habilidades blandas de los directivos en los equipos de proyectos de la empresa.

### **Específicos**

Identificar los estilos de liderazgo de los directivos en los equipos de proyectos de la organización.

Identificar los estilos de intervención en el conflicto de los directivos en los equipos de proyectos de la organización.

Identificar la asertividad en la comunicación de los directivos en los equipos de proyectos de la organización.

Identificar aspectos positivos y negativos del ejercicio de liderazgo, la comunicación asertiva y la solución de conflictos de los directivos, para identificar oportunidades de mejora en el ejercicio de dirección en los equipos de proyectos de la organización.

Brindar insumos y sugerir acciones a la empresa que le permitan diseñar planes de mejoramiento para el desarrollo profesional y el fortalecimiento de las habilidades blandas de los directivos en los equipos de proyectos de la empresa.

## MARCO CONCEPTUAL

En este apartado y de acuerdo a un contexto general se abordarán varios conceptos de los temas de estructura organizacional, cultura, organización adhocrática, dirección de proyectos, habilidades blandas, liderazgo en proyectos, estilos de liderazgo, habilidades de liderazgo, liderazgo situacional, comunicaciones y conflicto, donde se describirá toda la temática y diversas teorías para el desarrollo del proyecto.

### Organización

El objeto de estudio de la presente investigación son los equipos de proyectos y los directivos de estos, los cuales se desempeñan en una organización. De dicha manera, cabe resaltar la importancia del concepto de organización para este trabajo investigativo.

Los individuos están relacionados con las organizaciones ya que estas con un elemento imprescindible en la configuración de la sociedad: “Nacemos dentro de organizaciones, somos educados por ellas y la mayor parte de nosotros consumimos buena parte de nuestra vida trabajando para organizaciones. Empleamos gran parte de nuestro tiempo libre gastando, jugando, y rezando en organizaciones. La mayoría de nosotros morirá dentro de una organización, cuando llegue el día del entierro la organización más grande de todas –el Estado– deberá otorgar su permiso oficial” (Etzioni, 1986, pág. 1) y (Gonzales-Miranda et al., 2017, pág. 13).

Aunque la administración ha estudiado las organizaciones bajo una perspectiva funcional, ha permitido que se desarrollen otras definiciones como la propuesta por Gonzales-Miranda que concibe “la *organización* como un espacio social en el que se insertan y conviven diversas lógicas, condicionadas por aspectos internos y externos a ella, donde, y por medio de las cuales los individuos buscarán darle sentido a su quehacer y estar en la organización.” (Gonzales-Miranda et al., 2017, pág. 22).

En el libro *Organizaciones: Aproximaciones teóricas desde los estudios organizacionales* se exponen diferentes aproximaciones a las definiciones de organización desde la administración; algunas de ellas son:

Nombre del libro	Autor(es)	Definición de organización
<i>Administración en los nuevos tiempos</i>	Chiavenato (2002)	"Una organización es una entidad social conformada por personas que trabajan juntas, y está estructurada deliberadamente en divisiones de trabajo para alcanzar un objetivo común" (p. 10)
<i>Administración: teoría y práctica</i>	Robbins (1987)	"Una organización es una ordenación de personas realizada para alcanzar un objetivo específico" (p. 3)
<i>Administración. Una perspectiva global</i>	Koontz y Wehrich (1998)	"La organización como 1) la identificación y clasificación de las actividades requeridas, 2) el agrupamiento de las actividades necesarias para lograr objetivos, 3) la asignación de cada agrupamiento a un administrador con la autoridad necesaria para supervisarlos (delegación) y 4) las medidas para coordinar horizontalmente (en el mismo nivel organizacional o en uno similar) y verticalmente (por ejemplo, las oficinas centrales corporativas, la división y el departamento) en la estructura organizacional" (p. 244)
<i>Administración</i>	Stoner, Freeman y Gilbert (1996)	"Son dos personas o más que trabajan juntas, de manera estructurada, para alcanzar una meta o una serie de metas específicas" (p. 6)
<i>Gerencia para el futuro</i>	Drucker (1994)	"Una organización es un grupo humano compuesto de especialistas que trabajan juntos en una tarea común" (p. 54)
<i>Organizational Theory, Design, and Change</i>	Jones (2013)	"Una organización es una herramienta que la gente usa para coordinar sus acciones en pos de obtener algo que desean o de valor, es decir, para lograr sus objetivos" (p. 2)

Tabla 1 Algunas definiciones de organización

Fuente: Tomado de Gonzales-Miranda et al., 2017, pág. 15

## **Estructura organizacional**

Las organizaciones son agrupaciones que tienen un orden preestablecido con el fin de alcanzar las metas proyectadas, y es allí donde convergen diferentes recursos, entre ellos los individuos, los cuales se agrupan de manera ordenada y establecen relaciones para alcanzar objetivos. Para ello, los individuos establecen relaciones “que pueden ser de naturaleza formal o informal, definen arreglos de elementos en la organización, arreglos que adoptan características particulares de acuerdo con la naturaleza funcional o social de dichos elementos y los propósitos a los cuales responden. A estos arreglos se les denomina estructuras.” (Gonzales-Miranda et al., 2017, pág. 35)

Cada organización en particular adopta una forma concreta que está directamente relacionada con los objetivos y estrategias de la organización. Esta se representa por medio del organigrama, un elemento gráfico que expresa de manera informativa la estructura formal.

Para Garcés-Uribe “la estructura formal de la organización puede conceptuarse como expresión de la acción organizada, que concreta la existencia al orden creado —es decir, a la organización— y atiende al propósito que subyace a dicho orden, en un contexto y tiempo específicos. Su arquitectura define las posiciones de los distintos elementos que la configuran y los criterios que determinan su interacción en diferentes momentos del tiempo, las responsabilidades de cada uno, el modo en el que se divide el trabajo, las líneas de autoridad jerárquica y el nivel de centralización de dicha autoridad.” (Gonzales-Miranda et al., 2017, pág. 46).

Para Mintzberg (1999) existen seis partes básicas de la organización: el ápice estratégico, la tecnoestructura, la línea estratégica, el personal de apoyo, el núcleo de operaciones y la ideología; las cuales, conjugadas con los principales mecanismos de coordinación y los tipos de descentralización, permiten generar siete diferentes configuraciones de organización que responden a los factores situacionales de las mismas. “En efecto, parece existir una correspondencia fundamental entre todos estos seis, lo cual puede explicarse mediante una serie de impulsos ejercidos en la organización a causa de una de sus seis partes... Cuando las condiciones favorecen alguno de estos impulsos, la parte correspondiente de la organización se vuelve clave, el mecanismo de coordinación apropiado es fundamental y la forma de descentralización que le delega poder emerger. La organización es entonces inducida a diseñarse como una configuración específica.” (Mintzberg et al., 1999, pág. 196).

CONFIGURACIÓN	PRINCIPAL MECANISMO DE COORDINACIÓN	PARTE CLAVE DE LA ORGANIZACIÓN	TIPO DE DESCENTRALIZACIÓN
Organización empresarial	Supervisión directa	Ápice estratégico	Centralización horizontal y vertical
Organización máquina	Estandarización del proceso de trabajo	Tecnoestructura	Descentralización horizontal limitada
Organización profesional	Estandarización de habilidades	Núcleo de operaciones	Descentralización horizontal
Organización diversificada	Estandarización de la producción	Línea intermedia	Descentralización vertical limitada
Organización innovadora	Adaptación mutua	Personal de apoyo	Descentralización selectiva
Organización misionaria	Estandarización de normas	Ideología	Descentralización
Organización política	Ninguna	Ninguna	Varia

Tabla 2 Las configuraciones

*Fuente: Tomado de Mintzberg, Brian Quinn, & Voyer, El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos, 1999, pág. 170*

### **Cultura organizacional**

La cultura organizacional está incrustada en la vida laboral cotidiana de todos los miembros de la organización. Las manifestaciones de la cultura en las organizaciones incluyen prácticas formales tales como los niveles salariales, estructura jerárquica, descripción de los roles, y otras políticas escritas; por otra parte, las prácticas informales (como las normas de comportamiento) representan las historias organizacionales que cuentan los empleados para explicar cómo se hacen las cosas en la organización; los rituales (como fiestas navideñas y cenas de jubilación); el humor (chistes sobre el trabajo y los compañeros); la jerga (el lenguaje especial de la organización), y disposiciones físicas (incluyendo la decoración interior, los códigos de vestimenta y la arquitectura). Las manifestaciones culturales también incluyen valores, a veces referidos de manera más abstracta como a temas de contenido. Es esencial distinguir los valores de contenido que defienden los empleados de los valores de contenido que se ven representados en el comportamiento. Todas estas manifestaciones culturales se interpretan, evalúan y promulgan de diversas maneras porque los miembros de la organización tienen intereses, experiencias, responsabilidades y valores diferentes. La cultura consiste en los patrones de significados que unen estas manifestaciones, a veces en armonía, a veces en conflictos entre grupos, y otras veces en situaciones de ambigüedad, paradoja y contradicción. Por estas razones, es demasiado simple definir la cultura en términos unificadores y armoniosos, por ejemplo, en términos de valores que propugna la dirección y que supuestamente comparten la mayoría de los empleados (Martin, 2004, págs. 1-2).

Es por esto que el estudio moderno de cultura en las organizaciones sugiere dos conceptos complementarios y que coexisten en la cultura organizacional. Por un lado, se presenta “el concepto de cultura corporativa es más funcional, parte de una concepción administrativa de la cultura, y está centrada en el diagnóstico de lo explícito, con el fin de incidir en el comportamiento de las personas y el desempeño de las organizaciones. Por su parte, el de cultura organizacional es más comprensivo, y está orientado a develar lo implícito de la cultura, con el fin de entender la vida y el comportamiento de las organizaciones, así como las dinámicas que acontecen en su interior.” (Gonzales-Miranda et al., 2017, pág. 109).

Perspectiva	Cultura corporativa	Cultura organizacional
Elementos	Valores corporativos, normas, políticas, misión, visión, estrategias, rituales, manuales de conducta	Valores grupales, creencias e ideales compartidas, costumbres, símbolos, léxicos y acrónimos
Apariencia	Formal, explícita, única	Informal, implícita, diversa
Propósito	Controlar e influir en la conducta y el comportamiento de los miembros y la eficiencia de la organización	Comprender el comportamiento de los miembros y la vida de la organización, así como las dinámicas culturales dentro de ella
Concepción de cultura	Homogénea, armónica, cohesiva. Controlable, medible, manipulable	Diversa, fragmentada, contradictoria. Observable, interpretable, explicable
Concepción acerca de la organización	Material, homogénea, funcional, armónica y monolítica	Simbólica, compleja, ambigua, problemática y fragmentada
Aproximación a la organización	Prescriptiva, propositiva, instructiva	Comprensiva, interpretativa
Paradigma subyacente	Funcional, modernista, racional	Simbólico-interpretativo, humanista
Enfoque metodológico	Cuantitativo y deductivo	Cualitativo e inductivo
Herramientas metodológicas	Encuestas, análisis de documentos, entrevistas cerradas, minería de datos, etc.	Entrevistas abiertas, observación, análisis de documentos, grupos focales, minería de datos, etc.
Métodos de análisis	Análisis cuantitativos, análisis de regresiones, análisis de correlaciones	Análisis cualitativos, codificación y categorización, triangulación de métodos y fuentes, construcción de sentido
Nivel de análisis	Ápice estratégico	La organización
Metáfora	La cultura como una herramienta	La organización como una cultura

*Tabla 3 Características y diferencias entre cultura corporativa y cultura organizacional*

*Fuente: Tomado de Gonzales-Miranda et al., 2017, pág. 104*

## **Organización adhocrática**

El concepto de adhocracia es caracterizado por ser orgánico y proviene del latín *ad hoc* que significa para esto o para este fin; de esta manera las organizaciones adhocráticas hacen referencia a aquellas estructuras que son altamente flexibles y cuentan con la capacidad de adaptación a las condiciones cambiantes del entorno. Se caracterizan por ser organizaciones descentralizadas, conformadas por equipos multidisciplinarios, con directivos integrados y con una estructura donde la línea media y el personal de apoyo tienden a desaparecer.

La adhocracia es una estructura de equipos de proyectos, que responde a organizaciones que necesitan innovar en formas complejas y que necesitan estructuras de proyectos en las cuales se amalgaman expertos de diversas especialidades en equipos creativos que trabajan en armonía. La adhocracia mezcla el sentido de democracia con la ausencia de burocracia y, de tal manera, no puede hacer bien ninguna cosa común y corriente, pero es extraordinaria en la innovación (Henry, 1995, págs. 109-135).

Dicho de otro modo, el modelo adhocrático “significa la ausencia de burocracia, todos los miembros de la organización tienen potestad para tomar decisiones y llevar a cabo distintas acciones. No tiene una estructura definida, sino que depende de las necesidades y objetivos que se quieran lograr. Se basa en los principios de equilibrio interno, orientación hacia los objetivos, trabajo en equipo, etc.” (Medina Arrizabalaga, 2018, pág. 29).

Por otra parte, Henry Mintzberg define la Adhocracia Administrativa como “una estructura compuesta por dos partes. La parte administrativa lleva a cabo el trabajo de diseño, combinando la administración de línea con los expertos asesores en equipos de proyecto. La parte operativa pone en producción los resultados; está separada, de modo que su necesidad de estandarización no interfiere con el proyecto.” (Mintzberg, Gestipolis.com, 2003).

## **Dirección de proyectos**

De acuerdo con la definición del Project Management Institute (séptima edición) “La aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos de este se logra mediante la aplicación e integración adecuadas de los procesos de dirección de proyectos identificados para el proyecto. La dirección de proyectos permite a las organizaciones ejecutar proyectos de manera eficaz y eficiente.” (Project Management Institute, 2017, pág. 4).

Para las organizaciones mantener la competitividad en el actual entorno de negocios dinámico y con ritmo acelerado, “las compañías están adoptando la dirección de proyectos para aportar valor al negocio de manera consistente” (Project Management Institute, 2017, pág. 10) es, por consiguiente, que los directores de proyectos, según estudios recientes del PMI aplicados al marco de desarrollo de las competencias, requieren desarrollar los tres conjuntos de habilidades clave del triángulo de talentos del PMI:

1. Dirección técnica de proyectos, donde se incluyen los conocimientos, habilidades y comportamientos relacionados con ámbitos específicos de la dirección de proyectos, programas y portafolios, es decir, los aspectos técnicos para desempeñar el rol propio.
2. Liderazgo, donde se consideran los conocimientos, habilidades y comportamientos necesarios para guiar, motivar y dirigir un equipo y para ayudar a una organización a alcanzar sus metas de negocio.
3. Gestión estratégica y de negocios, la cual corresponde al conocimiento y la pericia en la industria y la organización, que mejora el desempeño y entrega de mejor manera los resultados del negocio.

(Project Management Institute, 2017, pág. 56)

Adicionalmente, el Project Management Institute (2017) expone que “Si bien las habilidades de dirección técnica de proyectos son esenciales para la dirección de programas y proyectos, las investigaciones del PMI indican que no son suficientes en el mercado global actual cada vez más complicado y competitivo. Las organizaciones están buscando habilidades adicionales de liderazgo e inteligencia de negocios. Los miembros de diversas organizaciones expresan su creencia de que estas competencias pueden apoyar objetivos estratégicos de mayor alcance que contribuyan al resultado final. Para ser los más eficaces, los directores de proyecto necesitan contar con un equilibrio de estos tres conjuntos de habilidades.” (Project Management Institute, 2017, pág. 57).

### **Habilidades blandas**

El desarrollo de proyectos requiere de múltiples destrezas, entre ellas, el uso de las habilidades blandas, las cuales representan las competencias personales, actitudes y aptitudes para relacionarse de manera eficaz con el equipo de trabajo con el fin de lograr los objetivos. En palabras del PMI “El director del proyecto también asume roles de comunicación entre el patrocinador del proyecto, los miembros del equipo y otros interesados. Esto incluye proporcionar orientación y presentar la visión de éxito para el proyecto. El director del proyecto usa habilidades blandas (p.ej., habilidades interpersonales y la capacidad para dirigir personas) a fin de equilibrar las metas conflictivas y contrapuestas de los interesados del proyecto y así lograr el consenso. En este contexto, consenso significa que los interesados relevantes apoyan las decisiones y acciones del proyecto, aun cuando no exista 100% de acuerdo.” (Project Management Institute, 2017, pág. 53)

Según investigación recientes realizadas por el Project Management Insititud, se evidencia que los directores de proyectos exitosos hacen uso de algunas habilidades esenciales de forma consiente y eficaz. “Las investigaciones revelan que el 2% superior de los directores de proyecto, tal como lo indican sus jefes y miembros del equipo, se distingue por presentar habilidades de relacionamiento y comunicación superiores, dando muestras de una actitud positiva.” (Project Management Institute, 2017, pág. 53)

Entre ellas se destacan la habilidad de negociación y la influencia. Por una parte, “El director del proyecto puede necesitar emprender negociaciones para obtener recursos físicos adicionales, cambios en los recursos físicos, o costos asociados con los recursos.” Y por otra, “la influencia puede ayudar al director del proyecto a resolver problemas y a obtener los recursos necesarios en el momento oportuno.” (Project Management Institute, 2017, pág. 54)

### **Liderazgo en proyectos**

El PMI hace referencia al liderazgo como “la capacidad de guiar, motivar y dirigir un equipo. Estas habilidades pueden incluir la demostración de capacidades esenciales como negociación, resiliencia, comunicación, resolución de problemas, pensamiento crítico y habilidades interpersonales.” (Project Management Institute, 2017, pág. 60) y a su vez, considera que “el liderazgo y la gestión tienen que ver, en última instancia, con la obtención de resultados. Las habilidades y cualidades mencionadas ayudan al director del proyecto a alcanzar las metas y los objetivos del proyecto.” (Project Management Institute, 2017, pág. 62).

Por otra parte, Castro Solano manifiesta que, pese al interés por unificar la definición de liderazgo, y dada la complejidad del concepto, este no existe hasta el momento de la consolidación y aceptación de una definición de liderazgo (Castro Solano, 2007, pág. 18), y es por ello por lo que expone las siguientes definiciones:

“Bass (1990) plantea que existe tanta variedad de definiciones como personas que intentaron abordar este concepto. El liderazgo ha sido estudiado y entendido como rasgo individual, como conducta, como tipo particular de interacción social, como proceso de percepción o como proceso de influencia. Si se observa la evolución del concepto, encontramos que las primeras definiciones de liderazgo y de líder se centraban en el uso del poder y la autoridad. Luego, la atención se centró en los rasgos y las conductas, para posteriormente llegar al estudio de la relación ente líderes y seguidores en una situación específica (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 1994). Actualmente se entiende que el liderazgo es un proceso por el cual se ejerce influencia sobre otros con el propósito del logro de determinados objetivos (Yukl, 2002). Northouse (2004) considera que el liderazgo es el proceso por el cual un individuo (líder) logra influir en otros (seguidores) con el propósito de lograr objetivos o metas comunes. Bass (1990) plantea que el liderazgo es un tipo de interacción que se da entre los miembros de un grupo. El líder tiene como meta iniciar y mantener altas las expectativas y competencias para resolver problemas y lograr objetivos. Zaccaro (2001) considera que los líderes son necesarios para guiar las organizaciones y los recursos humanos hacia objetivos estratégicos.” (Castro Solano, 2007, pág. 18).

Por otra parte, Ahumada Figueroa afirma que “a pesar de esta diversidad de enfoques teóricos en general existe acuerdo en resaltar en el estudio del liderazgo la capacidad de los líderes de influir sobre sus seguidores. En este sentido la definición de liderazgo está ligada a la noción de poder.” (Ahumada Figueroa, 2004, pág. 58).

De acuerdo con la teoría del conflicto, la visión general se puede identificar dentro del contexto organizacional y desde la perspectiva de la psicología social; según el Project Management Institute (séptima edición) el liderazgo efectivo promueve el éxito del proyecto y contribuye a los resultados positivos del mismo. Los equipos del proyecto, los miembros individuales del equipo del proyecto, y otros interesados están involucrados a lo largo de un proyecto dirigido. Cada miembro del equipo del proyecto puede enfocarse en entregar resultados utilizando una visión común y trabajando hacia resultados compartidos (Project Management Institute, 2017, pág. 43).

### **Estilos de liderazgo**

Según el PMI, los directores de proyecto pueden dirigir sus equipos de muchas formas. El estilo que selecciona un director de proyecto puede ser una preferencia personal, o el resultado de la combinación de múltiples factores relacionados con el proyecto. El estilo que utiliza un director de proyecto puede cambiar en el tiempo, según los factores que estén en juego. Los principales factores por considerar incluyen, entre otros:

1. Características del líder (p.ej., actitudes, estados de ánimo, necesidades, valores, ética).
  2. Características de los miembros del equipo (p.ej., actitudes, estados de ánimo, necesidades, valores, ética).
  3. Características de la organización (p.ej., su propósito, estructura y tipo de trabajo realizado).
  4. Características del entorno (p.ej., situación social, estado económico y elementos políticos).
- (Project Management Institute, 2017, pág. 55).

Muchas investigaciones describen numerosos estilos de liderazgo que un director de proyecto puede adoptar. Algunos de los ejemplos más comunes de estos estilos incluyen, entre otros:

1. Laissez-faire (p.ej., permitir que el equipo tome sus propias decisiones y establezca sus propias metas, también conocido como adoptar un estilo no intervencionista).
  2. Transaccional (p.ej., centrarse en las metas, retroalimentación y logros para determinar recompensas; gestión por excepción).
  3. Líder servidor (p.ej., demuestra el compromiso de servir y poner a las demás personas antes; se centra en el crecimiento, aprendizaje, desarrollo, autonomía y bienestar de otras personas; se concentra en las relaciones, la comunidad y la colaboración; el liderazgo es secundario y surge luego del servicio).
  4. Transformacional (p.ej., empoderar a los seguidores a través de atributos y comportamientos idealizados, motivación inspiracional, estímulo a la innovación y a la creatividad, y consideración individual).
  5. Carismático (p.ej., capaz de inspirar; es de gran energía, entusiasta, seguro de sí mismo; mantiene firmes convicciones).
  6. Interaccional (p.ej., una combinación de transaccional, transformacional y carismático).
- (Project Management Institute, 2017, pág. 55).

Adicionalmente, Hersey y Blanchard “reconocen en las investigaciones, sobre el liderazgo como uno de sus principales referentes la de la Ohio State University, cuando trabajaban en la Ohio University, a finales de los años 60. Esos estudios fueron publicados en la década del 50 del siglo XX. No se

puede negar la influencia que estos estudios tuvieron sobre la TLS<sup>1</sup>, no sólo por su valor teórico y empírico, sino por la proximidad geográfica.” (1996, pág. 46)

En la TLS se reconoce que tarea y relaciones son dos dimensiones importantes del comportamiento del líder. Este planteamiento ya lo habían señalado con anterioridad otros teóricos de la dirección. Entre otras, las denominaciones que se dieron a esas dimensiones fueron: autocrático y democrático, autoritario e igualitario, orientado a la producción y al empleado, instrumental y expresivo, logro de metas y mantenimiento de grupo.

El estilo del líder se define por la combinación de dos dimensiones, a las que llaman “comportamiento de tarea” y “comportamiento de relación”. Por comportamiento de tarea, se entiende el grado en que el líder detalla los deberes y responsabilidades del individuo o del grupo. Este comportamiento incluye explicar qué hacer, cómo, cuándo, dónde y por quién. El comportamiento de relación se define como el grado en que el líder practica una comunicación en dos direcciones. Incluye escuchar, facilitar y respaldar a los seguidores (Hersey & Blanchard, 1996, págs. 42-47).

Y con base en el artículo de Blake y Mouton (1982), en el que defienden “un estilo óptimo” y critican los enfoques situacionales, se generó una réplica por parte de Hersey y Blanchard (Hersey & Blanchard, 1982b) al cuestionar si el estilo de liderazgo se basa en actitudes o en comportamientos. Estos últimos concluyeron que, “aunque los modelos actitudinales como la Rejilla Gerencial y un modelo conductual como el Liderazgo Situacional examinan diferentes aspectos del liderazgo, no son incompatibles” (Hersey & Blanchard, 1982b, pág. 50).

Sin embargo, Hersey y Blanchard (1969b), señalan que se genera un conflicto cuando se plantean supuestos sobre el comportamiento a partir del análisis sobre las dimensiones actitudinales de la Rejilla. Una persona puede tener un alto interés por las personas o estar orientado a las relaciones y, sin embargo, puede entender que no es apropiado dar apoyo socioemocional en un momento determinado. En la TLS se tomará como referente el comportamiento manifiesto del líder y se alejará de la perspectiva actitudinal. (Sánchez Santa-Bárbara & Rodríguez Fernández, 2009, págs. 25-39).

### **Habilidades de liderazgo**

En la actualidad la complejidad de los proyectos ha llevado a la aplicación de estrategias para el desarrollo de proyectos, entre ellas, el desarrollo de la habilidad de liderazgo. Parte de las funciones del director de proyectos comprende trabajar con personas, y para ello debe comprender los comportamientos de este recurso recurrente de los proyectos en general. Es por esto por lo que “la dirección de proyectos es más que simplemente trabajar con números, plantillas, diagramas, gráficos y sistemas informáticos”. (Project Management Institute, 2017, pág. 60).

---

<sup>1</sup> TLS: es la abreviación del concepto “Teoría de Liderazgo Situacional”, desarrollado por los autores Hersey & Blanchard; y el cual se aborda más adelante en el presente texto.

Según las investigaciones realizadas por el Project Management Institute, las cualidades y habilidades de un líder son:

1. Ser un visionario (p.ej., ayudar a describir los productos, metas y objetivos del proyecto; capaz de soñar y traducir esos sueños para otros).
2. Ser optimista y positivo.
3. Ser colaborativo.
4. Manejar relaciones y conflictos mediante:
  - a. Generación de confianza.
  - b. Satisfacción de las preocupaciones.
  - c. Búsqueda del consenso.
  - d. Equilibrio de metas conflictivas y contrapuestas.
  - e. Aplicación de habilidades de persuasión, negociación, compromiso y resolución de conflictos.
  - f. Desarrollar y promover las redes personales y profesionales.
  - g. Adoptar una visión a largo plazo de que las relaciones son tan importantes como el proyecto.
  - h. Desarrollar y aplicar de manera continua la perspicacia política.
5. Comunicar mediante:
  - a. Dedicación de tiempo suficiente a la comunicación (las investigaciones muestran que los mejores directores de proyecto dedican aproximadamente 90% de su tiempo en un proyecto a la comunicación).
  - b. Gestión de las expectativas.
  - c. Aceptación de la retroalimentación con gentileza.
  - d. Aporte constructivo de retroalimentación.
  - e. Preguntar y escuchar.
6. Ser respetuoso (ayudando a otros a conservar su autonomía), cortés, amigable, bondadoso, honesto, confiable, leal y ético.
7. Mostrar integridad y ser culturalmente sensible, valiente, capaz de resolver problemas y decidido.
8. Dar crédito a otros cuando lo merecen.
9. Ser un aprendiz durante toda la vida, orientado a la acción y los resultados.
10. Centrarse en las cosas importantes, como, por ejemplo:
  - a. Priorizar continuamente el trabajo, revisando y ajustando según sea necesario.
  - b. Encontrar y utilizar un método para establecer prioridades que se adapte a ellas y al proyecto.
  - c. Diferenciar las prioridades estratégicas de alto nivel, especialmente aquellas relacionadas con los factores críticos del éxito del proyecto.
  - d. Mantener vigilancia de las restricciones principales del proyecto.
  - e. Permanecer flexible frente a prioridades tácticas.
  - f. Ser capaz de escudriñar grandes cantidades de información para obtener la información más importante.
11. Tener una visión holística y sistémica del proyecto, tomando en cuenta factores internos y externos por igual.
12. Ser capaz de aplicar el pensamiento crítico (p.ej., aplicación de métodos analíticos para adoptar decisiones) e identificarse a sí mismo como un agente de cambio.

13. Ser capaz de formar equipos eficaces, estar orientado al servicio, y de divertirse y compartir el humor eficazmente con los miembros del equipo.  
(Project Management Institute, 2017, págs. 61-62).

### **Liderazgo situacional**

En 1972 empezaron a utilizar el nombre de Liderazgo Situacional más que el de Teoría del Ciclo Vital del Liderazgo. Como su nombre indica, esta teoría concede una especial atención a la situación. En la TLS se reconoce que cada líder puede tener un estilo preferido, pero la efectividad del liderazgo depende del grado en que el líder es capaz de adaptar o modificar su estilo cuando la situación lo requiere (Hersey & Blanchard, 1972).

Hersey y Blanchard (1988) añadieron una nueva prescripción a su modelo, acerca del ajuste entre el liderazgo y la preparación (madurez). “El Liderazgo Situacional no sólo sugiere los estilos de liderazgo de alta probabilidad para distintos niveles de preparación, sino que también indica la probabilidad de éxito de los otros estilos si el líder no está motivado o no es capaz de emplear el estilo ‘deseado’” (Hersey & Blanchard, 1988, pág. 274).

El resultado de una amplia investigación ha definido una Teoría de Dirección Situacional, la cual puede resultar útil para los gerentes, con el fin de diagnosticar las demandas de la situación. La teoría se basa en la conducción laboral y en el apoyo socioemocional, es decir: la conducta de relación que debe brindar el directivo, según cual sea la situación y el nivel de "madurez" de sus subordinados o grupo (Hersey & Blanchard, 1972).

### **Conducta laboral y conducta de relación**

En el reconocimiento de la tarea y la relación como dimensiones críticas de la conducta gerencial, estas dimensiones han sido denominadas de varias maneras, desde “autocráticas” hasta “orientadas hacia el empleado” y “orientadas hacia la producción”

Conducta laboral es el alcance o grado con el que el directivo entabla una comunicación unilateral, es decir, conocimiento en un solo sentido, explicando qué es lo que cada subordinado tiene que hacer, así como también cuándo, cómo y de qué manera se deben cumplir las tareas.

Conducta de relación o de relacionamiento es el alcance o grado con el que el directivo entabla una comunicación bilateral, brindando su apoyo socioemocional, “vínculo afiliativo” y facilitando el que sus subordinados o colaboradores generen autónomamente comportamientos relacionados con la tarea.

A continuación, se ilustra en una gráfica a los cuatro cuadrantes de liderazgo:



Ilustración 1 Cuadro estilos básicos de la conducta del directivo

*Fuente: Creación propia basada en Hersey & Blanchard, Management of organizational behavior, 1977*

Los estilos de dirección del gráfico 1, tienen las siguientes designaciones: (Directivo) Alta Orientación a la Tarea – Baja Orientación a la Relación, será mencionada como conducta del estilo gerencial S1; (Consultivo) Alta Orientación a la Tarea – Alta Orientación a la Relación, como conducta del estilo gerencial S2; (Persuasivo) Alta Orientación a la Relación – Baja Orientación a la Tarea, como conducta del estilo gerencial S3; y (Delegativo) Baja Orientación a la Relación – Baja Orientación a la Tarea, como estilo gerencial S4.

### Comunicaciones

Project Management Institute explica que “la Gestión de las Comunicaciones del Proyecto incluye los procesos necesarios para asegurar que las necesidades de información del proyecto y de sus interesados se satisfagan a través del desarrollo de objetos y de la implementación de actividades diseñadas para lograr un intercambio eficaz de información. La Gestión de las Comunicaciones del Proyecto consta de dos partes. La primera parte consiste en desarrollar una estrategia para asegurar que la comunicación sea eficaz para los interesados. La segunda parte consiste en llevar a cabo las actividades necesarias para implementar la estrategia de comunicación”.

Los procesos de Gestión de las Comunicaciones del Proyecto son:

1. Planificar la Gestión de las Comunicaciones: Es el proceso de desarrollar un enfoque y un plan apropiados para las actividades de comunicación del proyecto basados en las

- necesidades de información de cada interesado o grupo, en los activos de la organización disponibles y en las necesidades del proyecto.
2. Gestionar las Comunicaciones: Es el proceso de garantizar que la recopilación, creación, distribución, almacenamiento, recuperación, gestión, monitoreo y disposición final de la información del proyecto sean oportunos y adecuados.
  3. Monitorear las Comunicaciones: Es el proceso de asegurar que se satisfagan las necesidades de información del proyecto y de sus interesados.
- (Project Management Institute, 2017, pág. 379).

### **Comunicación asertiva**

Afirma Smith en el prólogo de su texto *Cuando digo no me siento culpable*: “La teoría y las técnicas verbales de la terapia asertiva (o afirmativa) sistemática son resultado directo de los trabajos efectuados con seres humanos normales, en el curso de los cuales se intenta enseñarles algo acerca de la manera de enfrentarse eficazmente con los conflictos que a todos nos plantea el hecho de la convivencia con otros. Las técnicas asertivas descritas en esta obra se basan en cinco años de experiencias clínicas realizadas por mí mismo y por mis colegas en el arte de enseñar a la gente a ‘mantenerse a la altura’. Al escribir acerca de la teoría y la práctica de la terapia asertiva sistemática, mi objetivo estriba en ayudar al mayor número de personas posible a comprender mejor lo que ocurre a menudo cuando nos sentimos incapaces de enfrentarnos con otra persona y a remediar esta dificultad”. (Smith, 2014, pág. 5).

### **Conversación social asertiva y comunicación**

“Las personas que se benefician de los cursos de asertividad sistemática suelen requerir cierta ayuda para mejorar su capacidad social. La persona no asertiva tiene típicamente ciertas dificultades para comunicarse con los demás en situaciones sociales. Es tímida. La comunicación es la ‘cola’ que mantiene unidas a las personas mientras una relación se desarrolla, y se fortalece para canalizar el apoyo, el consejo, la productividad, el interés y la satisfacción de las dos partes. Para que una relación social se desarrolle, las dos partes deben tener por lo menos un grado mínimo de asertividad en su trato mutuo. Si no se tratan mutuamente de manera asertiva, ya en su primer encuentro, su relación puede tardar meses en desarrollarse, en el supuesto de que llegue a hacerlo. Cuando una nueva relación vacila o fracasa, particularmente una relación de carácter heterosexual, entre hombres y mujeres, lo más probable es que una de las dos partes no haya comunicado asertivamente a la otra parte qué clase de persona es, cuáles son sus deseos, sus gustos, sus aversiones, sus intereses, lo que hace y lo que quisiera hacer, su manera de hacer las cosas, etc. La capacidad para hablar de nosotros mismos, de quiénes somos, de cómo vivimos, y la capacidad para que los demás no teman hablarnos de sí mismos de la misma manera, son técnicas sociales asertivas. El comportamiento asertivo, pues, es mucho más que exigir de los demás el respeto de nuestros derechos o, como he venido repitiendo con insistencia, impedir que los demás nos manipulen. En este sentido social, ser asertivos consiste en comunicar a otros quiénes somos, qué hacemos, qué deseamos, qué esperamos de la vida. Es de esperar que nuestro interlocutor

sea también asertivo y que podamos descubrir una base para unas relaciones fructuosas y autónomas. Cosa igualmente importante, la asertividad social nos permite descubrir si no existen intereses mutuos, o muy pocos, y evitar así unas relaciones sin salida ni posibilidades para ninguna de las dos partes". (Smith, 2014, págs. 95-96).

"De acuerdo con el texto, y a modo de resumen, se consigue transmitir un mensaje importantísimo a la persona frente a la cual nos afirmamos asertivamente: la seguridad de que no nos interferiremos en el proceso de adopción de decisiones, y, cosa de la máxima importancia, que no lo haremos ni siquiera en el caso de que no nos guste lo que oímos. Esta seguridad permite que los conflictos que surgen en materia de deseos o de antipatías se resuelvan mediante un compromiso mutuo, en el supuesto de que exista la posibilidad de compromiso, por mínima que sea. Llegar a un compromiso "de comportamiento" entre dos personas no es lo mismo que imponer un comportamiento a otra persona. La imposición de comportamiento se produce cuando una persona llega "al interior" de esta parte única e individual del ser que llamamos el "yo". Esa parte de todos nosotros, en la que somos independientes de Dios, de Mamá y de Papá, de la Ley, de la Moral y de los Demás; esa parte de nosotros mismos desde la cual decidimos qué es lo que queremos, donde sopesamos las ventajas y las consecuencias de lo que deseamos hacer, a veces a pesar de la realidad." (Smith, 2014, pág. 318).

### **Aserción negativa**

Esta técnica enseña a aceptar los errores y faltas (sin tener que excusarse por ellos) mediante el reconocimiento decidido y comprensivo de las críticas, hostiles o constructivas, que se formulan a propósito de nuestras cualidades negativas. Efectos clínicos: nos permite sentirnos a nuestras anchas aun reconociendo los aspectos negativos de nuestro comportamiento o de nuestra personalidad, sin tener que adoptar actitudes defensivas o ansiosas, ni vernos obligados a negar un error real, consiguiendo al mismo tiempo reducir la ira o la hostilidad de nuestros críticos.

### **Aserción positiva**

Esta técnica consiste en reaccionar positivamente frente a las cosas, comportamientos o acciones, haciendo uso de comentarios positivos, empleando palabras antónimas a las que se utilizan en los comentarios de la aserción negativa, pero manteniendo el comportamiento y la actitud de aserción básica, donde cada individuo es su propio juez.

### **Rathus modificada**

La Escala de Asertividad de Rathus (RAS, por su nombre en inglés) ha sido uno de los instrumentos más utilizados en la evaluación de la conducta asertiva (Díaz et al., 2012). Existe una adaptación para Costa Rica (RAS adaptada) realizada por León y Vargas (2009). Tomando como punto de partida los resultados de dicha investigación, así como la práctica clínica de la autora en la que ha aplicado de

forma sistemática la RAS adaptada en el contexto del entrenamiento de la conducta asertiva, se propone revisar la hipótesis de la multidimensionalidad de dicha escala. Se espera que esto se traduzca en una mejora en la evaluación y toma de decisiones de los practicantes, de manera que sea posible distinguir factores como el contexto, altamente relevante desde el punto de vista de una evaluación clínica (León Madrigal & Vargas Halabi, 2009).

De acuerdo con la siguiente tabla, se tiene las siguientes consideraciones:

Tabla 1  
Escala de asertividad de Rathus (R.A.S adaptación León y Vargas, 2009)

Subdimensión Items	Ítems
<p>Demstrar disconformidad: capacidad para expresar molestia o desagrado ante situaciones de carácter público en las que existe la expectativa de satisfacer una necesidad planteada expresamente por la persona y que espera que sea atendida de una determinada manera.</p>	<p>3. Cuando la comida que me han servido en el restaurante no está hecha a mi gusto, me quejo con el mesero o mesera</p> <p>17. En el restaurante o en cualquier sitio, protesto por un mal servicio</p> <p>19. Si dos personas en el cine o en una conferencia están hablando demasiado alto, les pido que hagan silencio o se vayan a hablar a otra parte.</p> <p>20. Si alguien se cuele en una fila, le llamo abiertamente la atención</p>
<p>Manifestación de sentimientos y creencias: disposición para expresar de una forma clara, concisa y espontánea sentimientos, pensamientos y creencias que las personas pueden experimentar bajo ciertas circunstancias. También, comprende las respuestas motoras como la búsqueda y confrontación de personas involucradas.</p>	<p>5. Me esfuerzo, como la mayoría de la gente, por mantener mi posición</p> <p>13. Soy abierto y franco en lo que respecta a mis sentimientos</p> <p>14. Si alguien ha hablado mal de mí o me ha atribuido hechos falsos, lo (la) busco para saber qué es lo que pasa</p> <p>21. Expreso mi opinión con facilidad</p>
<p>Eficacia: evaluación de la autoeficacia para manejar eventos. Es un juicio individual acerca de qué tan competente se puede ser en situaciones cotidianas de interacción social.</p>	<p>1. Pienso que mucha gente parece ser más agresiva y afirmativa que yo</p> <p>2. He dudado en proponer o aceptar una cita con alguien por timidez</p> <p>6. En realidad la gente se aprovecha de mí con frecuencia</p> <p>7. Con frecuencia no sé qué decir a personas atractivas del otro sexo</p> <p>16. Suelo reprimir mis emociones antes de hacer una escena</p>
<p>Interacción con organizaciones: capacidad para interactuar en el ámbito organizacional (institucional o empresarial) en situaciones en las cuales debe hacer solicitudes o responder a demandas específicas.</p>	<p>8. Evito llamar por teléfono a instituciones o empresas</p> <p>9. En caso de solicitar un trabajo o la admisión en una institución, preferiría escribir cartas o enviar correos electrónicos, a realizar entrevistas personales</p> <p>10. Me resulta embarazoso devolver un artículo comprado</p>
<p>Expresión de opiniones: temor a expresar de forma pública lo que se opina, por miedo a la burla o al juicio social negativo.</p>	<p>12. He evitado hacer preguntas por miedo a parecer tonto</p> <p>18. Cuando me halagan con frecuencia, no sé qué responder</p> <p>22. Hay veces en las que simplemente no puedo decir nada</p>
<p>Decir no: capacidad para expresar negación, comentarios opuestos a los intereses de los otros o la enunciacón del no ante peticiones que se consideran inadecuadas o irracionales.</p>	<p>4. Cuando un vendedor se ha tomado el rato y la molestia de mostrarme un producto que después no quiero, paso mal rato al decir "NO"</p> <p>11. Si un pariente cercano y respetado me molesta prefiero esconder mis sentimientos antes de expresar mi disgusto</p> <p>15. Con frecuencia, paso un mal rato cuando tengo que decir que NO</p>

Tabla 4 Escala de asertividad de Rathus

Fuente: Tomado de León Madrigal & Vargas Halabi, 2009

## **Conflicto en proyectos**

De acuerdo con la teoría del conflicto, la visión general se puede identificar dentro del contexto organizacional y desde la perspectiva de la psicología social: el ejemplo más destacado es Dahrendorf que parte de la concepción clásica de Marx de considerar al conflicto como el motor principal del cambio social. Esta consideración del conflicto como mecanismo básico de la sociedad hace que subsuma categorías relacionadas como competencia, disputa, combate, lucha, etc., al considerarlas como manifestaciones del conflicto en las que hay diferencias de grado, intensidad o normatividad del contexto. Es una postura propia de perspectivas de tipo sociológico (Domínguez Bilbao & García Dauder, 2003, pág. 2).

Las definiciones del conflicto más conocidas son:

1. Hubert Touzard (1977): el conflicto parece definir una situación en la cual unas entidades sociales apuntan a metas opuestas, afirman valores antagónicos o tienen intereses divergentes.
2. Raymond Aron (1964): cataloga el conflicto como una oposición entre grupos e individuos por la posesión de bienes escasos o la realización de valores mutuamente incompatibles.
3. Lewis A. Coser (1956): define el conflicto como una lucha por los valores, por los bienes escasos, la potencia y el estatus, lucha en la que el objetivo de los antagonistas es el neutralizar, perjudicar o eliminar al otro.
4. Morton Deutsch (1973): "Un conflicto existe cuando ocurren actividades incompatibles. Una actividad incompatible impide o interfiere con la ocurrencia o efectividad de una segunda actividad. Estas actividades pueden tener su origen en el interior de una persona, grupo o sociedad, o bien entre individuos, grupos o sociedades".
5. Jeffrey Z. Rubin, Dean G. Pruitt y Sung Hee Kim (1994): "Divergencia percibida de intereses, o una creencia de que las aspiraciones actuales de las partes no pueden ser alcanzadas simultáneamente".

## **Solución de conflictos**

Partiendo de la definición de solución de conflicto comprendida por Hellriegel y Solum como el "proceso de diagnóstico, los estilos interpersonales y las estrategias de negociación que son diseñados para evitar los conflictos innecesarios y disminuir o resolver el exceso de conflictos. La capacidad para comprender y diagnosticar de forma correcta un conflicto es esencial para poder manejarlo" (Hellriegel & Slocum, 2009, pág. 358), se puede inferir que los conflictos son inevitables en el marco general de los proyectos y en algunos casos el éxito de los proyectos depende de la capacidad de los directores de proyectos en la resolución de conflictos.

Para lograr la resolución de los conflictos es necesario, tal como lo expresa Prieto Herrera, "conocer bien la situación y sus causas, agotar los recursos propios, acudir al apoyo de personas de confianza para la búsqueda de soluciones, reconocer nuestros propios errores y potencialidades, desarrollar actitudes de negociación, escuchar y preguntar sin miedo y así poder llegar a un estadio donde todos ganemos, es decir, practicar la tolerancia." (Prieto Herrera, 2016, pág. 13).

De dicho modo, el Project Management Institute (2017) propone cinco técnicas generales de resolución de conflictos. Cada técnica tiene su lugar y aplicación:

1. Retirarse/eludir. Retirarse de una situación de conflicto real o potencial, posponer el incidente para estar mejor preparado o para que lo resuelvan otros.
2. Suavizar/adaptarse. Hacer énfasis en los puntos de acuerdo en lugar de las diferencias; ceder en la postura propia frente a las necesidades de otros para mantener la armonía y las relaciones.
3. Consensuar/conciliar. Buscar soluciones que aporten cierto grado de satisfacción a todas las partes a fin de resolver el conflicto de manera temporal o parcial. Este enfoque en ocasiones da lugar a una situación perder-perder.
4. Forzar/dirigir. Imponer el punto de vista propio a costa de los demás, ofreciendo únicamente soluciones de tipo ganar-perder, y generalmente hacerlas cumplir mediante uso de una posición de poder para resolver una emergencia. Este enfoque a menudo da lugar a una situación ganar-perder.
5. Colaborar/resolver el problema. Incorporar múltiples puntos de vista y visiones desde diferentes perspectivas; requiere una actitud colaboradora y un diálogo abierto que normalmente conduce al consenso y al compromiso. Este enfoque puede dar lugar a una situación ganar-ganar.

(Project Management Institute, 2017, págs. 348-349)

Por otra parte, López y González en Arcand, Muñoz, Facal & Dupuis (2010) identifican tres teorías asociadas a la solución del conflicto:

1. La teoría tradicional: “todos los conflictos son inconvenientes o negativos. Son considerados sinónimos de violencia, destrucción e irracionalidad, y por tal razón es necesario evitarlos” (Arcand et al., 2010, pág. 225)
2. La teoría de las relaciones humanas: “los conflictos ocurren en todos los grupos y las organizaciones de manera natural y se perciben como inevitables, por lo cual es conveniente aceptarlos y racionalizar su existencia.” (Arcand et al., 2010, pág. 225)
3. La teoría interaccionista: “acepta los conflictos con el argumento que un grupo armonioso, pacífico, callado y cooperador, tiende a volverse estático, apático e insensible a las necesidades de cambio e innovación” (Arcand et al., 2010, pág. 225)

### **Modelo de Thomas y Kilmann**

Para abordar el modelo general del conflicto propuesto por Thomas y Kilmann es necesario destacar la definición propuesta por Thomas, que define el conflicto como “el proceso que comienza cuando una parte percibe que la otra afecta negativamente o está próxima a afectar negativamente a algo que le concierne.” (Kenneth, 1992, pág. 653)

De esta manera, Thomas (Kenneth, Conflict and conflict management, 1976) identifica y define tres tipos de conflictos: primero, conflictos de objetivos o intereses, donde cada una de las partes requieren resultados diferentes o incompatibles, lo que genera un obstáculo o riesgo para la consecución de los objetivos. Segundo, conflictos de juicio u opinión / conflictos cognitivos,

denominados así mismas controversias, ya que se observan diferencias sobre alguna acción o actividad. Y, tercero, conflictos normativos / conflictos de valores, donde una de las partes evalúa las conductas de la parte opuesta, con relación a lo esperado.

El modelo propuesto por Thomas & Kilmann (Kenneth & Kilmann, 2002), propone evaluar por medio de un instrumento la conducta del individuo en situaciones de conflicto; es decir, en situaciones en las que los intereses entre otro o más individuos parecen ser incompatibles. Adicionalmente, se destaca que existen dos dimensiones básicas: la asertividad, representa la medida en que el individuo intenta satisfacer sus propios intereses, y la cooperación, representa la medida en que el individuo intenta satisfacer los intereses de la otra persona. De esta manera, se derivan cinco modos para la resolución de los conflictos, las cuales representan las preferencias y estilos que tienen los individuos al momento de enfrentarse a situaciones de conflicto.

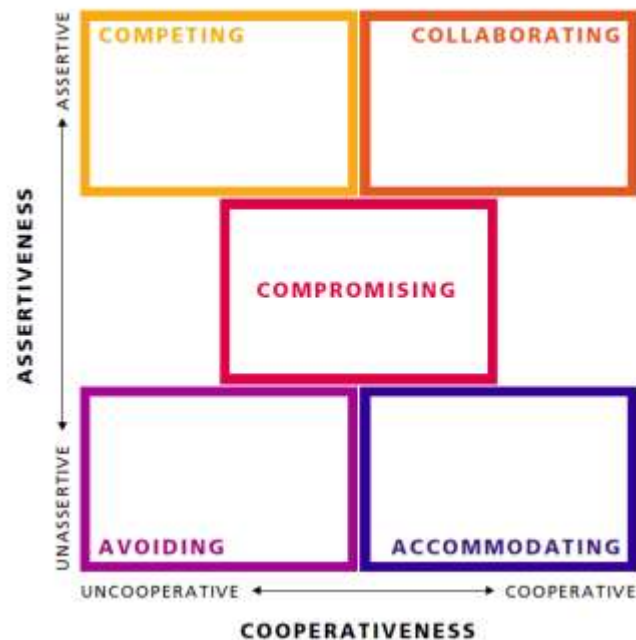


Ilustración 2 Los cinco modos de intervención en el conflicto

*Fuente: Tomado de Kenneth & Kilmann, Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument, 2002, pág. 2*

Para Womack “la confiabilidad de este modelo está entre el 0.60 y 0.68, considerada media, sin embargo, es el instrumento más utilizado para medir estilo de afrontamiento de conflictos” (Laca Arocena & Alzate Sáez, 2004, pág. 17).

En la siguiente tabla se definen los cinco modos de intervención en el conflicto propuestos por Thomas y Kilmann:

Modos de intervención	Definición
Competir	Asertivo y no cooperativo: orientación hacia el poder. El individuo defiende sus propios intereses sobre los ajenos con el objetivo de que su postura gane.
Colaborar	Asertivo y cooperativo: el individuo trabaja con otra persona para identificar los intereses y encontrar una alternativa que satisfaga plenamente los objetivos de ambas partes.
Comprometer	Asertividad y cooperación (punto intermedio): el individuo busca encontrar una solución oportuna y que satisfaga parcialmente a ambas partes. Este modo de intervención significa intentar una rápida solución intermedia.
Eludir	No asertivo y no cooperativo: el individuo no persigue ni sus objetivos ni los del otro. Evita el conflicto, aplazando y apartándose de una situación amenazadora.
Complacer	No asertivo y cooperativo: el individuo deja a un lado sus objetivos o punto de vista para dar prioridad a los de la otra parte, incluso cuando preferiría no hacerlo.

Tabla 5 Los cinco modos de intervención en el conflicto

*Fuente: Creación propia basada en Kenneth & Kilmann, Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument, 2002*

En síntesis, el modelo de Thomas & Kilmann se minimiza en los cinco estilos de intervención en el conflicto de la siguiente manera: competir es ser asertivo y no cooperativo; colaborar representa ser asertivo y cooperativo; comprometer es un punto intermedio entre asertividad y cooperación; eludir no es asertivo y no es cooperativo; complacer no es asertivo y es cooperativo.

## DISEÑO METODOLÓGICO

El desarrollo del presente trabajo de investigación de nivel de formación de trabajo de grado de maestría tuvo como objetivo generar insumos para la intervención en equipos de proyectos, además tuvo acercamiento al objeto de estudio y se desarrolló bajo la metodología de estudio de caso, de alcance transversal y nivel de profundidad descriptiva. La transversalidad representa que los datos fueron tomados en un único momento y que no se realizó seguimiento en el tiempo a las variables analizadas; en palabras de Urbano y Yuni: “supone la medición de todos los casos del estudio en un solo momento” (Urbano & Yuni, 2006, pág. 18).

Para ello se identificaron las preferencias y la efectividad de los estilos de liderazgo, de comunicación y de solución de conflictos de los miembros de los equipos de proyectos de la empresa Arquiara. Adicionalmente, la investigación fue abordada con profundidad descriptiva, ya que, “intenta describir las características de un fenómeno a partir de la determinación de variables o categorías ya conocidas” (Hernández Sampieri et al., 2010, pág. 16).

La investigación por medio del estudio de caso tiene como finalidad estudiar la particularidad de un caso singular y “tiene una intención de investigación y un propósito metodológico (y político) de mayor amplitud, que afectan a los métodos seleccionados para la recogida de datos” (Simons, 2011, pág. 20). Se entiende por método las técnicas de investigación seleccionadas como lo son las encuestas y entrevistas, mientras que por estrategia se entiende que son los procesos por los cuales se obtiene acceso y se realiza, analiza e interpreta el caso de estudio. (Simons, 2011).

El enfoque cualitativo “utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación” (Hernández Sampieri, et al., 2014, pág. 5) y está conformado por nueve etapas, las cuales comienzan con el rastreo bibliográfico y finalizan al momento de elaborar los resultados de la investigación.

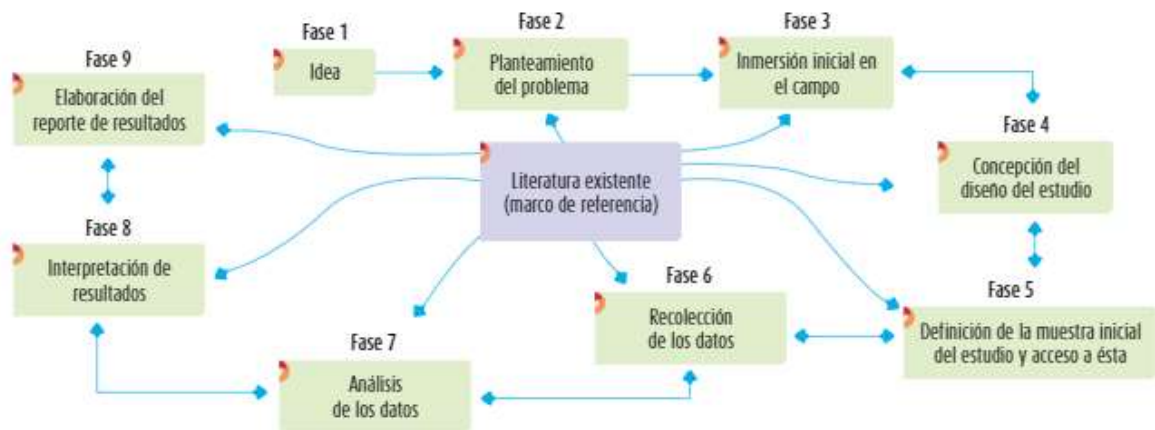


Ilustración 3 Fases del enfoque cualitativo

Fuente: Tomado de Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, Metodología de la investigación, 2014

Las fuentes de información para la presente investigación fueron de campo y documental, destacando que la información primaria fue obtenida por medio del análisis documental, encuestas estructuradas y semiestructuradas, entrevistas y formularios aplicados a los directivos e integrantes de los equipos de proyectos de la empresa Arquiara, conformados por profesionales como ingenieros, arquitectos y diseñadores, permitiendo posteriormente el análisis documental de dicha información.

Para el momento del estudio, la organización contaba con tres áreas en la organización: administración, construcción y diseño. A cada una de estas áreas pertenecían cinco, cuatro y ocho integrantes respectivamente. La alta dirección se configuraba por el gerente general, la coordinación administrativa, la dirección de construcción, la dirección y coordinación de diseño. Los participantes de la investigación fueron todos los individuos de la organización.

Por otra parte, la información documental permitió hacer uso de instrumentos como formularios y encuestas tomadas de la literatura académica y, a su vez, hacer el análisis y diagnóstico de los estilos de liderazgo y comunicación y su efectividad en la solución de conflictos.

Los datos para el diagnóstico de los estilos de liderazgo se obtuvieron de las encuestas propuestas por Paul Hersey y Keneth Blanchard, del “Cuestionario de liderazgo situacional”, compuesto por 12 preguntas, donde se asignó un valor de 0 a 5 en cada respuesta, siendo cero el más bajo o nunca y 5 el más alto o siempre. Por su parte, para el diagnóstico de los estilos de intervención en el conflicto se utilizó la encuesta de Thomas y Kilmann, del “Cuestionario sobre manejo del conflicto”. Para la obtención de los niveles de asertividad en la comunicación se utilizó la encuesta Rathus modificada, la cual está estandarizada para Colombia. Todos los instrumentos son de uso libre. Se usan estrictamente para asuntos de investigación académica sin aspiración de beneficio económico en su utilización.

Los cuestionarios fueron aplicados y entregados a todos los integrantes de la organización, para ser respondidos durante un periodo de 45 minutos. Para ello, se indicaron las instrucciones respectivas enfatizando en la confidencialidad de las respuestas y se recibió el consentimiento informado (ver anexo) por cada uno de los participantes.

Los datos obtenidos tanto de las entrevistas como de las encuestas y formularios realizadas por los individuos de la organización fueron recopilados y digitalizados en Microsoft Word, Microsoft Excel y Adobe Photoshop. Se realizaron tablas y gráficos en el programa Microsoft Excel a partir de la recopilación de la información, para entender la relación existente entre las variables estudiadas y dar respuesta tanto a la pregunta como al objetivo de la investigación. Ya que el estudio es de carácter cualitativo y la representación de la muestra es total, los valores obtenidos como tendencias no tienen validez estadística.

Por último, se identificó la preferencia en los estilos de liderazgo, la solución del conflicto y las formas de comunicación en los equipos de proyectos de la organización, permitiendo identificar la efectividad de estos por medio de la comparación entre los resultados encontrados. De esta manera se logró generar insumos para el fortalecimiento del liderazgo de los directivos, según las habilidades sugeridas por el Project Management Institute (2017) para un director de proyectos.

## DESARROLLO DEL TRABAJO Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Resultados consolidados de las preferencias de los estilos de liderazgo, manejo de conflicto y comunicación asertiva en equipos de proyectos.

No DE PARTICIPANTE	RESULTADOS DE PREFERENCIA DE ESTILO EN LA CONDUCCIÓN DE EQUIPOS				RESULTADOS DE ADAPTABILIDAD DE ESTILO EN LA CONDUCCIÓN DE EQUIPOS	RESULTADOS DE ASERTIVIDAD	RESULTADOS PRUEBA DE COMPORTAMIENTO				
	ESTILO S1	ESTILO S2	ESTILO S3	ESTILO S4	ESCALA DE EFECTIVIDAD		COMPETENCIA	COOPERACIÓN	COMPROMISO	EVASIÓN	ADAPTACIÓN
PARTICIPANTE No 1	2	5	5	0	-3	45	9	7	6	6	2
PARTICIPANTE No 2	3	5	2	2	7	47	9	8	4	7	2
PARTICIPANTE No 3	2	6	3	1	2	64	0	8	11	6	5
PARTICIPANTE No 4	4	5	2	1	-4	64	5	7	9	5	4
PARTICIPANTE No 5	5	4	3	0	5	60	5	5	10	3	7
PARTICIPANTE No 6	0	6	5	1	0	61	6	0	7	10	7
PARTICIPANTE No 7	0	8	3	1	5	47	2	8	11	4	5
PARTICIPANTE No 8	2	3	5	2	1	34	6	2	9	6	7
PARTICIPANTE No 9	2	4	6	0	3	54	3	2	9	10	6
PARTICIPANTE No 10	0	3	7	2	9	47	7	5	9	5	4
PARTICIPANTE No 11	2	3	5	2	7	22	3	2	6	9	10
PARTICIPANTE No 12	1	7	3	1	4	45	3	4	11	7	5
PARTICIPANTE No 13	1	4	6	1	9	57	1	8	9	3	9
PARTICIPANTE No 14	2	4	5	1	2	52	7	9	5	5	4
PARTICIPANTE No 15	2	5	4	1	10	42	2	5	6	9	8
PROMEDIO DE RESULTADOS	2	5	4	1	4	49	5	5	8	6	6

Tabla 6 Resultados consolidados de las preferencias de los estilos de liderazgo, manejo de conflicto y comunicación asertiva en equipos de proyectos.

*Fuente: Elaboración propia*

### Participante 1

P1.	0	1	2	3	●	5*	1
P2.	0	1	2	3	●	5*	1
P3.	0	1	2	3	4	●	5
P4.	0	●	2	3	4	5*	4
P5.	0	1	2	3	4	●	5
P6.	0	●	2	3	4	5*	4
P7.	0	1	2	3	4	●	0
P8.	0	1	2	3	4	●	0
P9.	0	1	●	3	4	5*	3
P10.	0	1	2	3	●	5*	1
P11.	0	●	2	3	4	5*	4
P12.	0	●	2	3	4	5	1
P13.	●	1	2	3	4	5*	5
P14.	0	●	2	3	4	5	1
P15.	0	1	2	●	4	5*	2
P16.	0	1	2	3	●	5*	1
P17.	0	1	2	3	●	5	4
P18.	0	1	2	●	4	5	3
<b>TOTAL</b>							<b>45</b>

Tabla 7 Resultado participante 1 en el cuestionario de comunicación asertiva

*Fuente: Elaboración propia, adaptada de Rathus modificado*

El resultado de la encuesta de asertividad en la comunicación del participante 1 corresponde a un total de 45 puntos, lo que representa que es asertivo en oposición y la comunicación es suave.

1				●	B
2		B	●		
3	●				B
4			●		B
5		A		●	
6	B			●	
7			●	A	
8	●	B			
9	●			A	
10	●		B		
11		●			B
12			B	●	
13	B		●		
14	●	A			
15				●	A
16	B				●
17	●			B	
18			●		A
19		●		B	
20		●	B		
21		●			A
22	●		A		
23		●		B	
24			●		A
25	●				B
26		●	A		
27				A	●
28	●	B			
29			A	●	
30		●			A
Total	9	7	6	6	2
Variable	COMPETENCIA	COOPERACIÓN	COMPROMISO	EVASIÓN	ADAPTACIÓN

Tabla 8 Resultado participante 1 en el cuestionario descripción del comportamiento en situaciones de conflicto

*Fuente: Elaboración propia, adaptada de Thomas y Kilmann*

A partir del análisis del cuestionario de descripción del comportamiento en situaciones de conflicto, se identifica que el participante 1 tiene un puntaje de competencia en 9 (alto), lo que representa que en las situaciones de conflicto es agresivo y siempre busca ganar. En cooperación la puntuación es 7 (medio bajo), es decir, confronta las diferencias y busca soluciones que integren. El compromiso está puntuado en 6 (medio), lo que significa que asume posturas de negociación ante situaciones de conflicto y encuentra soluciones aceptables. La evasión se puntúa en 6 (medio alto) lo que indica que prefiere poner los conflictos en observación y esperar a que se resuelvan. La variable de adaptación tiene una puntuación de 2 (baja) y es un indicador de que no genera concesiones, no le gusta ceder y podría verse muy determinado en las situaciones de conflicto.

		PREFERENCIA DE ESTILO			
		A	B	C	D
SITUACIONES	1	A	●	B	D
	2	D	●	C	B
	3	C	●	D	B
	4	B	●	A	C
	5	●	B	D	A
	6	B	D	●	C
	7	A	●	B	D
	8	C	B	●	A
	9	C	B	●	A
	10	●	D	A	C
	11	A	●	B	D
	12	C	A	D	●
ESTILO		S1	S2	S3	S4
TOTAL		2	6	3	1

Tabla 9 Resultado participante 1 en el cuestionario de liderazgo situacional

Fuente: Elaboración propia, adaptada de Hersey y Blanchard

Los resultados obtenidos por el participante 1 en la preferencia de estilos en la conducción de equipos, indica que el estilo preferente en la conducción de equipos es el S2 (Consultivo) el cual está más orientado a la tarea y a la relación. Como estilo de apoyo predomina el estilo S3 (Persuasivo) el cual está orientado más a la relación y menos orientado a la tarea.

		ESTILO APROPIADO			
		(a)	(b)	(c)	(d)
SITUACIONES	1	D	B	●	A
	2	B	D	C	A
	3	C	B	●	D
	4	B	D	●	C
	5	A	●	B	C
	6	C	●	B	D
	7	A	●	D	B
	8	C	B	●	A
	9	A	D	●	C
	10	●	C	A	D
	11	A	●	D	B
	12	●	A	D	B
TOTALES		2	4	5	0
Multiplique		(a)	(b)	(c)	(d)
Por		-2	-1	1	2
Igual a		-4	-4	5	0
					=
					-3
					Suma algebraica

Tabla 10 Resultado participante 1 en el cuestionario de liderazgo situacional

Fuente: Elaboración propia, adaptada de Hersey y Blanchard

En la escala de efectividad del estilo de liderazgo preferente, se observa que entre el rango de 18 y -18 puntos el participante 1 obtuvo una puntuación de -3 (menos tres) lo que indica que la capacidad de adaptación del estilo en la conducción de equipos está entre neutro e inefectivo parcialmente, lo cual evidencia que le cuesta adaptar considerablemente su estilo según la madurez de los integrantes del grupo de trabajo.

**Participante 2**

P1.	0	1	2	3	4	5*	2
P2.	0	●	2	3	4	5*	4
P3.	0	●	2	3	4	5	1
P4.	0	1	2	3	●	5*	1
P5.	0	1	2	3	●	5	4
P6.	●	1	2	3	4	5*	5
P7.	0	1	●	3	4	5*	3
P8.	0	●	2	3	4	5*	4
P9.	●	1	2	3	4	5*	5
P10.	0	●	2	3	4	5*	4
P11.	0	1	2	3	●	5*	1
P12.	0	●	2	3	4	5	1
P13.	0	1	2	3	●	5*	1
P14.	0	1	2	●	4	5	3
P15.	0	1	2	3	4	●	0
P16.	0	1	●	3	4	5*	3
P17.	0	1	2	●	4	5	3
P18.	0	1	●	3	4	5	2
<b>TOTAL</b>							<b>47</b>

Tabla 11 Resultado participante 2 en el cuestionario de comunicación asertiva

*Fuente: Elaboración propia, adaptada de Rathus modificado*

El resultado de la encuesta de asertividad en la comunicación del participante 2 corresponde a un total de 47 puntos, lo que representa que es asertivo en oposición y la comunicación es suave.

1				A	●
2		●	A		
3	●				B
4			●		B
5		A		●	
6	B			●	
7			B	●	
8	●	B			
9	●			A	
10	●		B		
11		●			B
12			●	A	
13	●		A		
14	B	●			
15				●	A
16	B				●
17	●			B	
18			●		A
19		A		●	
20		●	B		
21		●			A
22	●		A		
23		●		B	
24			●		A
25	●				B
26		●	A		
27				●	B
28	●	B			
29			A	●	
30		●			A
Total	9	8	4	7	2
Variable	COMPETENCIA	COOPERACIÓN	COMPROMISO	EVASIÓN	ADAPTACIÓN

Tabla 12 Resultado participante 2 en el cuestionario descripción del comportamiento en situaciones de conflicto

*Fuente: Elaboración propia, adaptada de Thomas y Kilmann*

Para el participante 2, se obtuvo del análisis del cuestionario de descripción del comportamiento en situaciones de conflicto que la variable de competencia obtuvo un puntaje de 9 (alto) lo que implica que en situaciones de conflicto busca ganar y puede llegar a ser impositivo. La cooperación obtuvo una puntuación de 8 (medio) lo que demuestra una postura para solucionar problemas a través de soluciones integrales donde todos ganan. En compromiso la puntuación es 4 (bajo) lo que representa que evita apelar a la negociación y que inclusive podría ser rezagado para negociar. En evasión la puntuación es 7 (alto) lo que indica que prefiere estar al margen del conflicto. En adaptación tiene una puntuación de 2 (baja): aunque a su vez es un indicador del prestigio, es también un indicador de que no busca puntos medios, no es complaciente y que le cuesta generar concesiones.

SITUACIONES	PREFERENCIA DE ESTILO			
	A	B	C	D
1	A	●	B	D
2	D	●	C	B
3	C	●	D	B
4	B	D	●	C
5	●	B	D	A
6	B	D	●	C
7	A	C	B	●
8	C	●	D	A
9	●	B	D	A
10	●	D	A	C
11	A	●	B	D
12	C	A	D	●
ESTILO	S1	S2	S3	S4
TOTAL	3	5	2	2

Tabla 13 Resultado participante 2 en el cuestionario de liderazgo situacional

Fuente: Elaboración propia, adaptada de Hersey y Blanchard

Los resultados obtenidos por el participante 2 en la preferencia de estilos en la conducción de equipos, indica que el estilo preferente en la conducción de equipos es el S2 (Consultivo) el cual está más orientado a la tarea y a la relación. Como estilo de apoyo predomina el estilo S1 (Directivo) el cual está más orientado a la tarea y menos a la relación.

SITUACIONES	ESTILO APROPIADO			
	(a)	(b)	(c)	(d)
1	D	B	●	A
2	B	D	C	●
3	C	B	●	D
4	B	D	●	C
5	A	D	B	●
6	C	●	B	D
7	A	C	●	B
8	C	●	D	A
9	A	D	B	●
10	●	C	A	D
11	A	●	D	B
12	C	A	D	●
TOTALES	1	3	4	4
Multiplique	(a)	(b)	(c)	(d)
Por	-2	-1	1	2
Igual a	-2	-3	4	8

= 7  
Suma algebraica

Tabla 14 Resultado participante 2 en el cuestionario de liderazgo situacional

Fuente: Elaboración propia, adaptada de Hersey y Blanchard

En la escala de efectividad del estilo de liderazgo preferente, se observa que entre el rango de 18 y -18 puntos el participante 2 obtuvo una puntuación de 7 (siete) lo que indica que la capacidad de adaptación del estilo en la conducción de equipos está entre efectivo parcialmente y efectivo, lo cual evidencia que puede adaptar su estilo con facilidad según la madurez de los integrantes del grupo de trabajo.

**Participante 3**

P1.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	5
P2.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	5
P3.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	0
P4.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	2
P5.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	3
P6.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	5
P7.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	5
P8.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	5
P9.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	5
P10.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	5
P11.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	1
P12.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	1
P13.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	2
P14.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	5
P15.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	5
P16.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	3
P17.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	4
P18.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	3
<b>TOTAL</b>								<b>64</b>

Tabla 15 Resultado participante 3 en el cuestionario de comunicación asertiva

*Fuente: Elaboración propia, adaptada de Rathus modificado*

El resultado de la encuesta de asertividad en la comunicación del participante 3 corresponde a un total de 64 puntos, lo que representa que es asertivo en oposición y la comunicación es fuerte.

1				A	●
2		B	●		
3	A				●
4			●		B
5		●		B	
6	B			●	
7			B	●	
8	A	●			
9	B			●	
10	A		●		
11		A			●
12			●	A	
13	B		●		
14	B	●			
15				●	A
16	B				●
17	A			●	
18			●		A
19		●		B	
20		A	●		
21		●			A
22	B		●		
23		●		B	
24			●		A
25	A				●
26		B	●		
27				●	B
28	A	●			
29			●	B	
30		●			A
Total	0	8	11	6	5
Variable	COMPETENCIA	COOPERACIÓN	COMPROMISO	EVASIÓN	ADAPTACIÓN

Tabla 16 Resultado participante 3 en el cuestionario descripción del comportamiento en situaciones de conflicto

*Fuente: Elaboración propia, adaptada de Thomas y Kilmann*

A partir del análisis del cuestionario de descripción del comportamiento en situaciones de conflicto, se identifica que el participante 3 tiene un puntaje de competencia en 0 (muy bajo), esto indica que no le gusta dañar a los demás, en situaciones de conflicto toma una postura débil e inclusive prefiere perder aun cuando tiene certeza que tiene la razón; en ocasiones se puede recriminar por haber cedido. La variable de cooperación está puntuada en 8 (medio) lo que destaca que confronta las diferencias para aportar ideas e información y ante situaciones de conflicto busca opciones donde todos ganen. La variable de compromiso es 11 (alta) reflejando que en situaciones prefiere lograr un mal acuerdo para evitar generar conflictos. En evasión la puntuación es 6 (media alta) lo que indica que sabe cuándo ignorar los conflictos y esperar a que sean resueltos. En adaptación la puntuación es 5 (medio) indicador que refleja que le gustan los puntos medios, identificando cuándo debe someter y ser complaciente con el oponente.

		PREFERENCIA DE ESTILO			
		A	B	C	D
SITUACIONES	1	A	●	B	D
	2	D	●	C	B
	3	C	●	D	B
	4	B	●	A	C
	5	●	B	D	A
	6	B	D	●	C
	7	A	●	B	D
	8	C	B	●	A
	9	C	B	●	A
	10	●	D	A	C
	11	A	●	B	D
	12	C	A	D	●
ESTILO		S1	S2	S3	S4
TOTAL		2	6	3	1

Tabla 17 Resultado participante 3 en el cuestionario de liderazgo situacional

Fuente: Elaboración propia, adaptada de Hersey y Blanchard

Los resultados obtenidos por el participante 3 en la preferencia de estilos en la conducción de equipos, indica que el estilo preferente en la conducción de equipos es el S2 (Consultivo) el cual está más orientado a la tarea y a la relación. Como estilo de apoyo predomina el estilo S3 (Persuasivo) el cual está orientado más a la relación y menos orientado a la tarea.

		ESTILO APROPIADO			
		(a)	(b)	(c)	(d)
SITUACIONES	1	D	B	●	A
	2	B	D	C	●
	3	C	B	●	D
	4	B	●	A	C
	5	A	D	B	●
	6	C	●	B	D
	7	A	●	D	B
	8	C	B	●	A
	9	A	●	B	C
	10	●	C	A	D
	11	A	●	D	B
	12	C	A	D	●
TOTALES		1	5	3	3
Multiplique		(a)	(b)	(c)	(d)
Por		-2	-1	1	2
Igual a		-2	-5	3	6
					=
					2
					Suma algebraica

Tabla 18 Resultado participante 3 en el cuestionario de liderazgo situacional

Fuente: Elaboración propia, adaptada de Hersey y Blanchard

En la escala de efectividad del estilo de liderazgo preferente, se observa que entre el rango de 18 y -18 puntos el participante 3 obtuvo una puntuación de 2 (dos) lo que indica que la capacidad de adaptación del estilo en la conducción de equipos está entre neutro y efectivo parcialmente, lo cual evidencia que le cuesta adaptar con facilidad su estilo según la madurez de los integrantes del grupo de trabajo.

**Participante 4**

P1.	0	1	2	●	4	5*	2
P2.	●	1	2	3	4	5*	5
P3.	0	1	2	●	4	5	3
P4.	0	1	2	●	4	5*	2
P5.	●	1	2	3	4	5	0
P6.	●	1	2	3	4	5*	5
P7.	●	1	2	3	4	5*	5
P8.	●	1	2	3	4	5*	5
P9.	●	1	2	3	4	5*	5
P10.	●	1	2	3	4	5*	5
P11.	0	●	2	3	4	5*	4
P12.	0	1	2	●	4	5	3
P13.	0	1	2	●	4	5*	2
P14.	0	1	2	3	4	●	5
P15.	0	1	2	3	●	5*	1
P16.	●	1	2	3	4	5*	5
P17.	0	1	●	3	4	5	2
P18.	0	1	2	3	4	●	5
<b>TOTAL</b>							<b>64</b>

Tabla 19 Resultado participante 4 en el cuestionario de comunicación asertiva

*Fuente: Elaboración propia, adaptada de Rathus modificado*

El resultado de la encuesta de asertividad en la comunicación del participante 4 corresponde a un total de 64 puntos, lo que representa que es asertivo en oposición y la comunicación es fuerte.

1				A	●
2		●	A		
3	●				B
4			A		●
5		●		B	
6	B			●	
7			B	●	
8	A	●			
9	●			A	
10	A		●		
11		●			B
12			●	A	
13	B		●		
14	●	A			
15				●	A
16	B				●
17	●			B	
18			●		A
19		A		●	
20		A	●		
21		B			●
22	B		●		
23		●		B	
24			●		A
25	●				B
26		B	●		
27				●	B
28	A	●			
29			●	B	
30		●			A
Total	5	7	9	5	4
Variable	COMPETENCIA	COOPERACIÓN	COMPROMISO	EVASIÓN	ADAPTACIÓN

Tabla 20 Resultado participante 4 en el cuestionario descripción del comportamiento en situaciones de conflicto

*Fuente: Elaboración propia, adaptada de Thomas y Kilmann*

Del análisis del cuestionario de descripción del comportamiento en situaciones de conflicto, se identifica que el participante 4 tiene un puntaje de competencia en 5 (medio bajo) que representa que crea situaciones de ganancia y pérdida en las cuales sabe comportarse para no hacerle daño al otro. En la variable cooperación la puntuación es 7 (medio bajo) lo que muestra que confronta las diferencias y aporta ideas e información, aunque puede llegar a tomar las decisiones por su cuenta. En compromiso el puntaje es 9 (alto) lo que destaca que puede enfocarse tanto en la estrategia que puede perder de vista los objetivos, principios y valores. La evasión es 5 (medio) lo que expone que, aunque se mantiene al margen del conflicto, tampoco es evasivo. La variable de adaptación tiene un valor de 4 (medio bajo) lo que representa que el participante puede representar autoridad en situaciones de conflicto, además, le cuesta hacer concesiones y en principio no cede en las negociaciones.

		PREFERENCIA DE ESTILO			
		A	B	C	D
SITUACIONES	1	A	●	B	D
	2	D	A	●	B
	3	●	A	D	B
	4	B	●	A	C
	5	●	B	D	A
	6	B	D	●	C
	7	A	●	B	D
	8	C	●	D	A
	9	●	B	D	A
	10	B	D	A	●
	11	A	●	B	D
	12	●	A	D	B
ESTILO		S1	S2	S3	S4
TOTAL		4	5	2	1

Tabla 21 Resultado participante 4 en el cuestionario de liderazgo situacional

Fuente: Elaboración propia, adaptada de Hersey y Blanchard

Los resultados obtenidos por el participante 4 en la preferencia de estilos en la conducción de equipos, indica que el estilo preferente en la conducción de equipos es el S2 (Consultivo) el cual está más orientado a la tarea y a la relación. Como estilo de apoyo predomina el estilo S1 (Directivo) el cual está más orientado a la tarea y menos orientado a la relación.

		ESTILO APROPIADO			
		(a)	(b)	(c)	(d)
SITUACIONES	1	D	B	●	A
	2	B	D	●	A
	3	●	B	A	D
	4	B	●	A	C
	5	A	D	B	●
	6	C	●	B	D
	7	A	●	D	B
	8	C	●	D	A
	9	A	D	B	●
	10	B	●	A	D
	11	A	●	D	B
	12	●	A	D	B
TOTALES		2	6	2	2
Multiplique		(a)	(b)	(c)	(d)
Por		-2	-1	1	2
Igual a		-4	-6	2	4
					=
					-4
					Suma algebraica

Tabla 22 Resultado participante 4 en el cuestionario de liderazgo situacional

Fuente: Elaboración propia, adaptada de Hersey y Blanchard

En la escala de efectividad del estilo de liderazgo preferente, se observa que entre el rango de 18 y -18 puntos el participante 4 obtuvo una puntuación de -4 (menos cuatro) lo que indica que la capacidad de adaptación del estilo en la conducción de equipos está entre neutro e inefectivo parcialmente, lo cual evidencia que le cuesta adaptar considerablemente su estilo según la madurez de los integrantes del grupo de trabajo.

**Participante 5**

P1.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	5
P2.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	5
P3.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	3
P4.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	2
P5.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	2
P6.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	5
P7.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	5
P8.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	5
P9.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	5
P10.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	4
P11.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	2
P12.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	1
P13.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	1
P14.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	4
P15.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	4
P16.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	0
P17.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	3
P18.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	4
<b>TOTAL</b>								<b>60</b>

Tabla 23 Resultado participante 5 en el cuestionario de comunicación asertiva

*Fuente: Elaboración propia, adaptada de Rathus modificado*

El resultado de la encuesta de asertividad en la comunicación del participante 5 corresponde a un total de 60 puntos, lo que representa que es asertivo en oposición y la comunicación es fuerte.

1				●	B
2		B	●		
3	●				B
4			A		●
5		A		●	
6	●			A	
7			●	A	
8	A	●			
9	●			A	
10	A		●		
11		A			●
12			●	A	
13	B		●		
14	B	●			
15				B	●
16	B				●
17	A			●	
18			●		A
19		●		B	
20		●	B		
21		B			●
22	B		●		
23		●		B	
24			●		A
25	●				B
26		B	●		
27				A	●
28	●	B			
29			●	B	
30		B			●
Total	5	5	10	3	7
Variable	COMPETENCIA	COOPERACIÓN	COMPROMISO	EVASIÓN	ADAPTACIÓN

Tabla 24 Resultado participante 5 en el cuestionario descripción del comportamiento en situaciones de conflicto

*Fuente: Elaboración propia, adaptada de Thomas y Kilmann*

De la prueba de descripción del comportamiento en situaciones de conflicto, se identifica que el participante 5 tiene la variable de competencia en 5 (medio bajo) indicador que representa que, aunque puede recurrir a la rivalidad y al juego de poder, prefiere no sostener conflictos así tenga la razón. En cooperación la puntuación es 5 (bajo) lo que indica que prefiere tomar las decisiones solo y no siempre está abierto a dar participación. En compromiso es 10 (alto) lo que refleja que en situaciones de conflicto se concentra en la táctica y prefiere hacer concesiones rápidamente. El puntaje en evasión es de 3 (bajo) e indica que es poco evasivo al conflicto y que además se siente cómodo en ese tipo de situaciones. La variable de adaptación tiene un valor de 7 (alto) lo que indica que, aunque busca soluciones intermedias, hace concesiones con facilidad en la negociación.

SITUACIONES	PREFERENCIA DE ESTILO			
		C	B	D
1	●	C	B	D
2	D	A	●	B
3	C	A	●	B
4	B	●	A	C
5	●	B	D	A
6	B	●	A	C
7	A	●	B	D
8	C	B	●	A
9	●	B	D	A
10	●	D	A	C
11	A	●	B	D
12	●	A	D	B
ESTILO	S1	S2	S3	S4
TOTAL	5	4	3	0

Tabla 25 Resultado participante 5 en el cuestionario de liderazgo situacional

Fuente: Elaboración propia, adaptada de Hersey y Blanchard

Los resultados obtenidos por el participante 5 en la preferencia de estilos en la conducción de equipos, indica que el estilo preferente en la conducción de equipos es el S1 (Directivo) el cual está más orientado a la tarea y menos a la relación. Como estilo de apoyo predomina el estilo S2 (Consultivo) el cual está orientado más a la relación y a la tarea; y no tiene preferencia por el estilo S4 (Delegativo).

SITUACIONES	ESTILO APROPIADO			
	(a)	(b)	(c)	(d)
1	D	B	C	●
2	B	D	●	A
3	C	B	A	●
4	B	●	A	C
5	A	D	B	●
6	C	A	B	●
7	A	●	D	B
8	C	B	●	A
9	A	D	B	●
10	●	C	A	D
11	A	●	D	B
12	●	A	D	B
TOTALES	2	3	2	5
Multiplique	(a)	(b)	(c)	(d)
Por	-2	-1	1	2
Igual a	-4	-3	2	10

= 5  
Suma algebraica

Tabla 26 Resultado participante 5 en el cuestionario de liderazgo situacional

Fuente: Elaboración propia, adaptada de Hersey y Blanchard

En la escala de efectividad del estilo de liderazgo preferente, se observa que entre el rango de 18 y -18 puntos el participante 5 obtuvo una puntuación de 5 (cinco) lo que indica que la capacidad de adaptación del estilo en la conducción de equipos está entre neutro y efectivo parcialmente, lo cual evidencia que puede adaptar su estilo según la madurez de los integrantes del grupo de trabajo.

**Participante 6**

P1.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	5
P2.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	5
P3.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	0
P4.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	4
P5.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	3
P6.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	5
P7.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	5
P8.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	5
P9.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	5
P10.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	5
P11.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	1
P12.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	0
P13.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	0
P14.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	5
P15.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	2
P16.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	5
P17.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	3
P18.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	5
<b>TOTAL</b>								<b>61</b>

Tabla 27 Resultado participante 6 en el cuestionario de comunicación asertiva

*Fuente: Elaboración propia, adaptada de Rathus modificado*

El resultado de la encuesta de asertividad en la comunicación del participante 6 corresponde a un total de 61 puntos, lo que representa que es asertivo en oposición y la comunicación es fuerte.

1				●	B
2		B	●		
3	●				B
4			A		●
5		A		●	
6	B			●	
7			B	●	
8	●	B			
9	B			●	
10	●		B		
11		A			●
12			B	●	
13	B		●		
14	●	A			
15				●	A
16	B				●
17	●			B	
18			B		●
19		A		●	
20		A	●		
21		B			●
22	B		●		
23		A		●	
24			●		A
25	A				●
26		B	●		
27				●	B
28	●	B			
29			●	B	
30		B			●
Total	6	0	7	10	7
Variable	COMPETENCIA	COOPERACIÓN	COMPROMISO	EVASIÓN	ADAPTACIÓN

Tabla 28 Resultado participante 6 en el cuestionario descripción del comportamiento en situaciones de conflicto

*Fuente: Elaboración propia, adaptada de Thomas y Kilmann*

De la prueba de descripción del comportamiento en situaciones de conflicto, se identifica que el participante 6 en la variable competencia tiene un puntaje de 6 (medio) lo que significa que, según la situación de conflicto, podría utilizar la rivalidad y el juego de poder para lograr sus objetivos. En cooperación el puntaje es 0 (muy bajo) lo que significa que no da participación y que toma las decisiones solo e incluso en algunos momentos puede parecer arrogante. En compromiso la puntuación es 7 (medio alto) indicador que muestra que utiliza la negociación como una herramienta frecuente y usualmente busca conseguir convenios y acuerdos. La variable evasión se puntúa en 10 (alto) lo que indica que prefiere mantenerse al margen del conflicto y que si es necesario toma decisiones de manera deliberada. La adaptación tiene una valoración de 7 (alto) lo que determina que ante situaciones de conflicto cede demasiado fácil y se deja ganar fácilmente.

SITUACIONES	PREFERENCIA DE ESTILO				
		A	B	C	D
1	A	●			
2	D		●		
3	C	●			
4	B		●		
5	C		●		
6	B		●		
7	A	●			
8	C	●			
9	C	●			
10	B		●		
11	A	●			
12	C		●		
ESTILO	S1	S2	S3	S4	
TOTAL	0	6	5	1	

Tabla 29 Resultado participante 6 en el cuestionario de liderazgo situacional

Fuente: Elaboración propia, adaptada de Hersey y Blanchard

Los resultados obtenidos por el participante 6 en la preferencia de estilos en la conducción de equipos, indica que el estilo preferente en la conducción de equipos es el S2 (Consultivo) el cual está más orientado a la tarea y a la relación. Como estilo de apoyo predomina el estilo S3 (Persuasivo) el cual está orientado más a la relación y menos orientado a la tarea; y no tiene preferencia por el estilo S1 (Directivo).

SITUACIONES	ESTILO APROPIADO			
	(a)	(b)	(c)	(d)
1	D	B	●	A
2	B	D	●	A
3	C	B	●	D
4	B	D	●	C
5	A	●	B	C
6	C	●	B	D
7	A	●	D	B
8	C	●	D	A
9	A	D	●	C
10	B	●	A	D
11	A	●	D	B
12	C	A	●	B
TOTALES	0	6	6	0
Multiplicar	(a)	(b)	(c)	(d)
Por	-2	-1	1	2
Igual a	0	-6	6	0

= 0  
Suma algebraica

Tabla 30 Resultado participante 6 en el cuestionario de liderazgo situacional

Fuente: Elaboración propia, adaptada de Hersey y Blanchard

En la escala de efectividad del estilo de liderazgo preferente, se observa que entre el rango de 18 y -18 puntos el participante 6 obtuvo una puntuación de 0 (cero) lo que indica que la capacidad de adaptación del estilo en la conducción de equipos es neutro, lo cual evidencia que le cuesta adaptar su estilo según la madurez de los integrantes del grupo de trabajo.

**Participante 7**

P1.	0	1	2	●	4	5*	2
P2.	●	1	2	3	4	5*	5
P3.	0	1	●	3	4	5	2
P4.	0	1	2	●	4	5*	2
P5.	0	●	2	3	4	5	1
P6.	0	●	2	3	4	5*	4
P7.	0	●	2	3	4	5*	4
P8.	●	1	2	3	4	5*	5
P9.	0	1	●	3	4	5*	3
P10.	●	1	2	3	4	5*	5
P11.	0	1	2	3	●	5*	1
P12.	●	1	2	3	4	5	0
P13.	0	1	2	3	●	5*	1
P14.	0	1	2	●	4	5	3
P15.	0	1	●	3	4	5*	3
P16.	0	1	2	●	4	5*	2
P17.	0	1	●	3	4	5	2
P18.	0	1	●	3	4	5	2
<b>TOTAL</b>							<b>47</b>

Tabla 31 Resultado participante 7 en el cuestionario de comunicación asertiva

*Fuente: Elaboración propia, adaptada de Rathus modificado*

El resultado de la encuesta de asertividad en la comunicación del participante 7 corresponde a un total de 47 puntos, lo que representa que es asertivo en oposición y la comunicación es suave.

1				A	●
2		B	●		
3	●				B
4			●		B
5		●		B	
6	B			●	
7			B	●	
8	A	●			
9	●			A	
10	A		●		
11		●			B
12			●	A	
13	B		●		
14	B	●			
15				B	●
16	B				●
17	A			●	
18			●		A
19		●		B	
20		A	●		
21		B			●
22	B		●		
23		●		B	
24			●		A
25	A				●
26		B	●		
27				●	B
28	A	●			
29			●	B	
30		●			A
Total	2	8	11	4	5
Variable	COMPETENCIA	COOPERACIÓN	COMPROMISO	EVASIÓN	ADAPTACIÓN

Tabla 32 Resultado participante 7 en el cuestionario descripción del comportamiento en situaciones de conflicto

*Fuente: Elaboración propia, adaptada de Thomas y Kilmann*

A partir de los resultados de la prueba de descripción del comportamiento en situaciones de conflicto, se identifica que el participante 7 en la variable competencia tiene un puntaje de 2 (bajo) lo que significa que no recurre a la rivalidad ni a la fuerza para someter a los demás en situaciones de pugna. En cooperación la puntuación es 8 (medio): muestra que el participante siempre asume una postura para la resolución de conflictos y busca soluciones donde todos ganen. En compromiso la puntuación es 11 (alto) lo que significa que prefiere lograr un mal acuerdo que un buen pleito. En la variable de evasión la valoración es 4 (medio bajo) esto indica que es propenso a generar situaciones de conflicto y no las elude, ya que se siente cómodo en ellas. En adaptación el puntaje es 5 (medio) esto representa que busca el punto medio en las negociaciones y sabe cuándo debe someter y ser complaciente con su oponente.

SITUACIONES	PREFERENCIA DE ESTILO			
	1	A	B	D
2	D	A	B	B
3	C	A	D	B
4	B	A	A	C
5	C	A	D	A
6	B	A	A	C
7	A	A	B	D
8	C	B	B	A
9	C	A	D	A
10	B	D	A	B
11	A	A	B	D
12	C	A	B	B
ESTILO	S1	S2	S3	S4
TOTAL	0	8	3	1

Tabla 33 Resultado participante 7 en el cuestionario de liderazgo situacional

Fuente: Elaboración propia, adaptada de Hersey y Blanchard

Los resultados obtenidos por el participante 7 en la preferencia de estilos en la conducción de equipos, indica que el estilo preferente en la conducción de equipos es el S2 (Consultivo) el cual está más orientado a la tarea y a la relación. Como estilo de apoyo predomina el estilo S3 (Persuasivo) el cual está orientado más a la relación y menos orientado a la tarea; y no tiene preferencia por el estilo S1 (Directivo).

SITUACIONES	ESTILO APROPIADO			
	(a)	(b)	(c)	(d)
1	D	B	A	A
2	B	D	A	A
3	C	B	A	D
4	B	A	A	C
5	A	D	A	C
6	C	A	B	B
7	A	A	D	B
8	C	B	A	A
9	A	D	A	C
10	B	A	A	D
11	A	A	D	B
12	C	A	A	B
TOTALES	0	4	7	1
Multiplicar	(a)	(b)	(c)	(d)
Por	-2	-1	1	2
Igual a	0	-4	7	2

= 5  
Suma algebraica

Tabla 34 Resultado participante 7 en el cuestionario de liderazgo situacional

Fuente: Elaboración propia, adaptada de Hersey y Blanchard

En la escala de efectividad del estilo de liderazgo preferente, se observa que entre el rango de 18 y -18 puntos el participante 7 obtuvo una puntuación de 5 (cinco) lo que indica que la capacidad de adaptación del estilo en la conducción de equipos está entre neutro y efectivo parcialmente, lo cual evidencia que puede adaptar su estilo según la madurez de los integrantes del grupo de trabajo.

**Participante 8**

P1.	0	1	2	●	4	5*	2
P2.	0	1	2	3	●	5*	1
P3.	0	1	●	3	4	5	2
P4.	0	1	2	3	●	5*	1
P5.	0	1	2	●	4	5	3
P6.	0	1	2	3	4	●	0
P7.	0	1	2	3	●	5*	1
P8.	0	●	2	3	4	5*	4
P9.	0	●	2	3	4	5*	4
P10.	0	1	●	3	4	5*	3
P11.	0	1	2	3	●	5*	1
P12.	0	1	●	3	4	5	2
P13.	0	1	2	●	4	5*	2
P14.	0	1	2	●	4	5	3
P15.	0	1	2	3	●	5*	1
P16.	0	1	2	3	●	5*	1
P17.	0	1	●	3	4	5	2
P18.	0	●	2	3	4	5	1
<b>TOTAL</b>							<b>34</b>

Tabla 35 Resultado participante 8 en el cuestionario de comunicación asertiva

*Fuente: Elaboración propia, adaptada de Rathus modificado*

El resultado de la encuesta de asertividad en la comunicación del participante 8 corresponde a un total de 34 puntos, lo que representa que es inasertivo en oposición por defecto y es percibido como dócil en la comunicación.

1				A	●
2		B	●		
3	A				●
4			A		●
5		A		●	
6	B			●	
7			●	A	
8	●	B			
9	●			A	
10	A		●		
11		●			B
12			B	●	
13	B		●		
14	●	A			
15				B	●
16	B				●
17	●			B	
18			●		A
19		A		●	
20		A	●		
21		B			●
22	B		●		
23		A		●	
24			●		A
25	●				B
26		B	●		
27				A	●
28	●	B			
29			A	●	
30		●			A
Total	6	2	9	6	7
Variable	COMPETENCIA	COOPERACIÓN	COMPROMISO	EVASIÓN	ADAPTACIÓN

Tabla 36 Resultado participante 8 en el cuestionario descripción del comportamiento en situaciones de conflicto

*Fuente: Elaboración propia, adaptada de Thomas y Kilmann*

A partir de los resultados de la prueba de descripción del comportamiento en situaciones de conflicto, se identifica que el participante 8 en la variable competencia tiene un puntaje de 6 (medio) lo que significa que no utiliza la rivalidad ni la fuerza para intentar someter al oponente. En cooperación la puntuación es 2 (bajo) e indica que toma decisiones solo y no permite la participación para encontrar soluciones ganar - ganar, desfavoreciendo al diálogo colaborativo. En compromiso la valoración es 9 (alta) lo que indica que en situaciones de conflicto hace concesiones de manera rápida, pero busca soluciones intermedias en la negociación. En evasión la puntuación es 6 (medio alto) indicador de que el participante prefiere apelar a reglas burocráticas como herramienta de resolución del conflicto. La adaptación tiene un puntaje de 7 (alto) muestra que prefiere ceder ante su oponente.

SITUACIONES	PREFERENCIA DE ESTILO			
	A	B	C	D
1	A	●	B	D
2	D	A	●	B
3	C	A	●	B
4	B	●	A	C
5	●	B	D	A
6	B	D	●	C
7	A	●	B	D
8	C	B	●	A
9	C	B	D	●
10	B	D	A	●
11	A	C	●	D
12	●	A	D	B
ESTILO	S1	S2	S3	S4
TOTAL	2	3	5	2

Tabla 37 Resultado participante 8 en el cuestionario de liderazgo situacional

Fuente: Elaboración propia, adaptada de Hersey y Blanchard

Los resultados obtenidos por el participante 8 en la preferencia de estilos en la conducción de equipos, indica que el estilo preferente en la conducción de equipos es el S3 (Persuasivo) el cual está orientado más a la relación y menos orientado a la tarea. Como estilo de apoyo predomina el estilo S2 (Consultivo) el cual está más orientado a la tarea y a la relación.

SITUACIONES	ESTILO APROPIADO			
	(a)	(b)	(c)	(d)
1	D	B	●	A
2	B	D	●	A
3	C	B	A	●
4	B	●	A	C
5	A	D	B	●
6	C	●	B	D
7	A	●	D	B
8	C	B	●	A
9	●	D	B	C
10	B	●	A	D
11	A	C	D	●
12	●	A	D	B
TOTALES	2	4	3	3
Multiplicar	(a)	(b)	(c)	(d)
Por	-2	-1	1	2
Igual a	-4	-4	3	6

= 1  
Suma algebraica

Tabla 38 Resultado participante 8 en el cuestionario de liderazgo situacional

Fuente: Elaboración propia, adaptada de Hersey y Blanchard

En la escala de efectividad del estilo de liderazgo preferente, se observa que entre el rango de 18 y -18 puntos el participante 8 obtuvo una puntuación de 1 (uno) lo que indica que la capacidad de adaptación del estilo en la conducción de equipos está entre neutro y efectivo parcialmente, lo cual evidencia que le cuesta adaptar su estilo según la madurez de los integrantes del grupo de trabajo.

**Participante 9**

P1.	<input checked="" type="radio"/>	1	2	3	4	5*	5
P2.	<input checked="" type="radio"/>	1	2	3	4	5*	5
P3.	<input checked="" type="radio"/>	1	2	3	4	5	0
P4.	0	1	2	3	4	<input checked="" type="radio"/>	0
P5.	0	1	2	<input checked="" type="radio"/>	4	5	3
P6.	<input checked="" type="radio"/>	1	2	3	4	5*	5
P7.	0	<input checked="" type="radio"/>	2	3	4	5*	4
P8.	0	<input checked="" type="radio"/>	2	3	4	5*	4
P9.	0	<input checked="" type="radio"/>	2	3	4	5*	4
P10.	<input checked="" type="radio"/>	1	2	3	4	5*	5
P11.	0	1	<input checked="" type="radio"/>	3	4	5*	3
P12.	0	<input checked="" type="radio"/>	2	3	4	5	1
P13.	0	1	<input checked="" type="radio"/>	3	4	5*	3
P14.	0	1	2	3	<input checked="" type="radio"/>	5	4
P15.	0	1	<input checked="" type="radio"/>	3	4	5*	3
P16.	0	<input checked="" type="radio"/>	2	3	4	5*	4
P17.	<input checked="" type="radio"/>	1	2	3	4	5	0
P18.	0	<input checked="" type="radio"/>	2	3	4	5	1
<b>TOTAL</b>							<b>54</b>

Tabla 39 Resultado participante 9 en el cuestionario de comunicación asertiva

*Fuente: Elaboración propia, adaptada de Rathus modificado*

El resultado de la encuesta de asertividad en la comunicación del participante 9 corresponde a un total de 54 puntos, lo que representa que es asertivo en oposición y la comunicación es fuerte.

1				A	●
2		B	●		
3	●				B
4			A		●
5		A		●	
6	B			●	
7			B	●	
8	●	B			
9	B			●	
10	A		●		
11		●			B
12			B	●	
13	B		●		
14	●	A			
15				●	A
16	B				●
17	A			●	
18			●		A
19		A		●	
20		A	●		
21		B			●
22	B		●		
23		A		●	
24			●		A
25	A				●
26		B	●		
27				●	B
28	A	●			
29			●	B	
30		B			●
Total	3	2	9	10	6
Variable	COMPETENCIA	COOPERACIÓN	COMPROMISO	EVASIÓN	ADAPTACIÓN

Tabla 40 Resultado participante 9 en el cuestionario descripción del comportamiento en situaciones de conflicto

*Fuente: Elaboración propia, adaptada de Thomas y Kilmann*

A partir del análisis del cuestionario de descripción del comportamiento en situaciones de conflicto, se identifica que el participante 9 en la variable de competencia tiene un puntaje de 3 (bajo) con lo cual se presume que no sostiene el conflicto para evitar dañar al otro, y, en ocasiones, se recrimina por no haber intentado más inclusive cuando tenía la razón. En cooperación el puntaje es 2 (muy bajo) indica que prefiere tomar las decisiones por su cuenta, dando poca participación y dejando a un lado las soluciones que integren. En compromiso la valoración es 10 (alto) lo que representa que prefiere hacer concesiones aun cuando conoce que la negociación es desfavorable. En evasión la puntuación es 10 (alta) lo que significa que, prefiere mantenerse alejado del conflicto, aunque en algunos casos lo lleva a tomar decisiones indiscriminadamente. La adaptación tiene un puntaje de 6 (medio alto): muestra que, aunque busca puntos medios, tiende a ceder ante su oponente.

SITUACIONES	PREFERENCIA DE ESTILO			
		C	B	D
1	●	C	B	D
2	D	A	●	B
3	C	●	D	B
4	B	●	A	C
5	C	B	●	A
6	B	D	●	C
7	A	C	●	D
8	C	B	●	A
9	C	●	D	A
10	B	D	●	C
11	A	●	B	D
12	●	A	D	B
ESTILO	S1	S2	S3	S4
TOTAL	2	4	6	0

Tabla 41 Resultado participante 9 en el cuestionario de liderazgo situacional

Fuente: Elaboración propia, adaptada de Hersey y Blanchard

Los resultados obtenidos por el participante 9 en la preferencia de estilos en la conducción de equipos, indica que su estilo preferente es el S3 (Persuasivo) el cual está orientado más a la relación y menos orientado a la tarea. Como estilo de apoyo predomina el estilo S2 (Consultivo) el cual está orientado a la tarea y a la relación y no tiene preferencia por el estilo S4 (Delegativo).

SITUACIONES	ESTILO APROPIADO			
	(a)	(b)	(c)	(d)
1	D	B	C	●
2	B	D	●	A
3	C	B	●	D
4	B	●	A	C
5	A	●	B	C
6	C	●	B	D
7	A	C	D	●
8	C	B	●	A
9	A	D	●	C
10	B	C	●	D
11	A	●	D	B
12	●	A	D	B
TOTALES	1	4	5	2
Multiplique	(a)	(b)	(c)	(d)
Por	-2	-1	1	2
Igual a	-2	-4	5	4

= 3  
Suma algebraica

Tabla 42 Resultado participante 9 en el cuestionario de liderazgo situacional

Fuente: Elaboración propia, adaptada de Hersey y Blanchard

En la escala de efectividad del estilo de liderazgo preferente, se observa que entre el rango de 18 y -18 puntos el participante 9 obtuvo una puntuación de 3 (tres) lo que indica que la capacidad de adaptación del estilo en la conducción de equipos está entre neutro y efectivo parcialmente, lo cual evidencia que le cuesta adaptar su estilo según la madurez de los integrantes del grupo de trabajo.

**Participante 10**

P1.	0	1	2	3	●	5*	1
P2.	●	1	2	3	4	5*	5
P3.	0	1	●	3	4	5	2
P4.	0	1	2	●	4	5*	2
P5.	●	1	2	3	4	5	0
P6.	0	1	●	3	4	5*	3
P7.	●	1	2	3	4	5*	5
P8.	●	1	2	3	4	5*	5
P9.	●	1	2	3	4	5*	5
P10.	0	●	2	3	4	5*	4
P11.	0	1	2	3	4	●	0
P12.	●	1	2	3	4	5	0
P13.	0	1	●	3	4	5*	3
P14.	0	1	2	3	●	5	4
P15.	0	1	●	3	4	5*	3
P16.	0	1	2	3	4	●	0
P17.	0	1	●	3	4	5	2
P18.	0	1	2	●	4	5	3
<b>TOTAL</b>							<b>47</b>

Tabla 43 Resultado participante 10 en el cuestionario de comunicación asertiva

*Fuente: Elaboración propia, adaptada de Rathus modificado*

El resultado de la encuesta de asertividad en la comunicación del participante 10 corresponde a un total de 47 puntos, lo que representa que es asertivo en oposición y la comunicación es suave.

1				A	●
2		B	●		
3	●				B
4			A		●
5		A		●	
6	B			●	
7			●	A	
8	●	B			
9	B			●	
10	●		B		
11		A			●
12			●	A	
13	●		A		
14	●	A			
15				●	A
16	B				●
17	●			B	
18			●		A
19		●		B	
20		A	●		
21		●			A
22	B		●		
23		●		B	
24			●		A
25	●				B
26		B	●		
27				●	B
28	A	●			
29			●	B	
30		●			A
Total	7	5	9	5	4
Variable	COMPETENCIA	COOPERACIÓN	COMPROMISO	EVASIÓN	ADAPTACIÓN

Tabla 44 Resultado participante 10 en el cuestionario descripción del comportamiento en situaciones de conflicto

*Fuente: Elaboración propia, adaptada de Thomas y Kilmann*

Partiendo del análisis del cuestionario de descripción del comportamiento en situaciones de conflicto, se identifica que el participante 10 tiene un puntaje de competencia en 7 (medio alto), significa que en las situaciones de conflicto evita dañar al oponente, aunque si es necesario fuerza a la sumisión. En la variable cooperación la valoración es 5 (medio), muestra que busca situaciones de negociación donde se logren convenios y acuerdos. En compromiso el puntaje es de 9 (alto) lo que implica que en situaciones de pugna prefiera lograr un mal acuerdo que sostener el conflicto. En evasión la valoración es 5 (medio) con lo cual presume que le gusta poner los problemas en observación o los esconde, utilizando la discreción para evitar la confrontación. La variable adaptación está valorada con 4 (medio bajo) con lo cual se presume que el participante en principio no cede en las negociaciones y es de sus preferencias no hacer concesiones.

SITUACIONES	PREFERENCIA DE ESTILO				
		A	B	C	D
1	A	●			
2	D		●		
3	C	●			
4	B		●		
5	C		●		
6	B		●		
7	A		●		
8	C		●		
9	C	●			
10	B		●		
11	A		●		
12	C		●		
ESTILO	S1	S2	S3	S4	
TOTAL	0	3	7	2	

Tabla 45 Resultado participante 10 en el cuestionario de liderazgo situacional

Fuente: Elaboración propia, adaptada de Hersey y Blanchard

Los resultados obtenidos por el participante 10 en la preferencia de estilos en la conducción de equipos, indica que el estilo preferente en la conducción de equipos es el S3 (Persuasivo) el cual está orientado más a la relación y menos orientado a la tarea. Como estilo de apoyo predomina el estilo S2 (Consultivo) el cual está más orientado a la tarea y a la relación, y no tiene preferencia por el estilo S1 (Directivo).

SITUACIONES	ESTILO APROPIADO			
	(a)	(b)	(c)	(d)
1	D	B	●	A
2	B	D	●	A
3	C	B	●	D
4	B	D	●	C
5	A	●	B	C
6	C	●	B	D
7	A	C	D	●
8	C	B	●	A
9	A	D	●	C
10	B	●	A	D
11	A	C	D	●
12	C	A	D	●
TOTALES	0	3	6	3
Multiplique	(a)	(b)	(c)	(d)
Por	-2	-1	1	2
Igual a	0	-3	6	6

= 9  
Suma algebraica

Tabla 46 Resultado participante 10 en el cuestionario de liderazgo situacional

Fuente: Elaboración propia, adaptada de Hersey y Blanchard

En la escala de efectividad del estilo de liderazgo preferente, se observa que entre el rango de 18 y -18 puntos el participante 10 obtuvo una puntuación de 9 (nueve) lo que indica que la capacidad de adaptación del estilo en la conducción de equipos está entre efectivo parcialmente y efectivo, lo cual evidencia que puede adaptar con facilidad su estilo según la madurez de los integrantes del grupo de trabajo.

**Participante 11**

P1.	0	1	2	3	4	●	5	0
P2.	0	1	2	3	●	5*		1
P3.	0	1	2	3	●	5		4
P4.	0	1	2	3	4	●	5	0
P5.	0	1	2	●	4	5		3
P6.	0	1	2	3	●	5*		1
P7.	0	1	2	3	●	5*		1
P8.	0	1	2	●	4	5*		2
P9.	0	1	2	●	4	5*		2
P10.	0	1	2	3	●	5*		1
P11.	0	1	2	3	4	●	5	0
P12.	0	●	2	3	4	5		1
P13.	0	1	2	3	4	●	5	0
P14.	0	●	2	3	4	5		1
P15.	0	1	2	3	●	5*		1
P16.	0	1	2	3	4	●	5	0
P17.	0	●	2	3	4	5		1
P18.	0	1	2	●	4	5		3
<b>TOTAL</b>								<b>22</b>

Tabla 47 Resultado participante 11 en el cuestionario de comunicación asertiva

*Fuente: Elaboración propia, adaptada de Rathus modificado*

El resultado de la encuesta de asertividad en la comunicación del participante 11 corresponde a un total de 22 puntos, lo que representa que es inasertivo en oposición por defecto y es percibido como dócil en la comunicación.

1				A	●
2		B	●		
3	A				●
4			A		●
5		A		●	
6	B			●	
7			B	●	
8	●	B			
9	●			A	
10	A		●		
11		A			●
12			B	●	
13	B		●		
14	B	●			
15				●	A
16	B				●
17	A			●	
18			B		●
19		A		●	
20		A	●		
21		B			●
22	B		●		
23		●		B	
24			B		●
25	A				●
26		B	●		
27				●	B
28	●	B			
29			A	●	
30		B			●
Total	3	2	6	9	10

Tabla 48 Resultado participante 11 en el cuestionario descripción del comportamiento en situaciones de conflicto

*Fuente: Elaboración propia, adaptada de Thomas y Kilmann*

A partir del análisis del cuestionario de descripción del comportamiento en situaciones de conflicto, se identifica que el participante 11 tiene un puntaje de competencia en 3 (bajo), lo que implica que no utiliza la rivalidad ni la fuerza para intentar someter a los demás. En cooperación el puntaje es 2 (muy bajo) lo que indica que prefiere tomar las decisiones solo y no permite la participación de los demás. La variable de compromiso es 6 (medio) lo que determina que el participante propicia la negociación y con ella busca convenios y acuerdos satisfactorios. En evasión la valoración es 9 (alta) lo que refleja que ante situaciones de controversia el participante prefiere mantenerse alejado. En adaptación la puntuación es 10 (alto) lo que presume que en situaciones de pugna cede rápidamente y se deja ganar con facilidad.

SITUACIONES	PREFERENCIA DE ESTILO				
	1	A	C	●	D
2	D	A	●	B	
3	C	A	●	B	
4	B	D	●	C	
5	●	B	D	A	
6	B	●	A	C	
7	A	●	B	D	
8	C	B	●	A	
9	C	●	D	A	
10	B	D	A	●	
11	●	C	B	D	
12	C	A	D	●	
ESTILO	S1	S2	S3	S4	
TOTAL	2	3	5	2	

Tabla 49 Resultado participante 11 en el cuestionario de liderazgo situacional

Fuente: Elaboración propia, adaptada de Hersey y Blanchard

Los resultados obtenidos por el participante 11 en la preferencia de estilos en la conducción de equipos, indica que el estilo preferente en la conducción de equipos es el S3 (Persuasivo) el cual está orientado más a la relación y menos orientado a la tarea. Como estilo de apoyo predomina el estilo S2 (Consultivo) el cual está más orientado a la tarea y a la relación.

SITUACIONES	ESTILO APROPIADO			
	(a)	(b)	(c)	(d)
1	D	●	C	A
2	B	D	●	A
3	C	B	A	●
4	B	D	●	C
5	A	D	B	●
6	C	A	B	●
7	A	●	D	B
8	C	B	●	A
9	A	D	●	C
10	B	●	A	D
11	●	C	D	B
12	C	A	D	●
TOTALES	1	3	4	4
Multiplique	(a)	(b)	(c)	(d)
Por	-2	-1	1	2
Igual a	-2	-3	4	8
				=
				7
				Suma algebraica

Tabla 50 Resultado participante 11 en el cuestionario de liderazgo situacional

Fuente: Elaboración propia, adaptada de Hersey y Blanchard

En la escala de efectividad del estilo de liderazgo preferente, se observa que entre el rango de 18 y -18 puntos el participante 11 obtuvo una puntuación de 7 (siete) lo que indica que la capacidad de adaptación del estilo en la conducción de equipos está entre efectivo parcialmente y efectivo, lo cual evidencia que puede adaptar con facilidad su estilo según la madurez de los integrantes del grupo de trabajo.

**Participante 12**

P1.	0	●	2	3	4	5*	4
P2.	0	●	2	3	4	5*	4
P3.	0	●	2	3	4	5	1
P4.	0	1	2	●	4	5*	2
P5.	0	1	●	3	4	5	2
P6.	0	●	2	3	4	5*	4
P7.	0	1	2	3	4	●	0
P8.	0	1	●	3	4	5*	3
P9.	0	1	●	3	4	5*	3
P10.	0	1	●	3	4	5*	3
P11.	0	1	2	3	●	5*	1
P12.	●	1	2	3	4	5	0
P13.	0	1	●	3	4	5*	3
P14.	0	1	2	3	●	5	4
P15.	0	1	●	3	4	5*	3
P16.	0	1	2	●	4	5*	2
P17.	0	1	●	3	4	5	2
P18.	0	1	2	3	●	5	4
<b>TOTAL</b>							<b>45</b>

Tabla 51 Resultado participante 12 en el cuestionario de comunicación asertiva

*Fuente: Elaboración propia, adaptada de Rathus modificado*

El resultado de la encuesta de asertividad en la comunicación del participante 12 corresponde a un total de 45 puntos, lo que representa que es asertivo en oposición y la comunicación es suave.

1				●	B
2		B	●		
3	A				●
4			●		B
5		A		●	
6	B			●	
7			B	●	
8	A	●			
9	●			A	
10	A		●		
11		●			B
12			●	A	
13	B		●		
14	●	A			
15				B	●
16	B				●
17	A			●	
18			●		A
19		●		B	
20		A	●		
21		●			A
22	B		●		
23		A		●	
24			●		A
25	A				●
26		B	●		
27				●	B
28	●	B			
29			●	B	
30		B			●
Total	3	4	11	7	5
Variable	COMPETENCIA	COOPERACIÓN	COMPROMISO	EVASIÓN	ADAPTACIÓN

Tabla 52 Resultado participante 12 en el cuestionario descripción del comportamiento en situaciones de conflicto

*Fuente: Elaboración propia, adaptada de Thomas y Kilmann*

A partir del análisis del cuestionario de descripción del comportamiento en situaciones de conflicto, se identifica que el participante 12 tiene en la variable de competencia 3 (bajo) lo que presume que evita la rivalidad y dañar al oponente. En cooperación la valoración es 4 (bajo) lo que indica que prefiere tomar decisiones por sí mismo, evitando confrontar las diferencias y prefiriendo no asumir una postura para solucionar el conflicto. En compromiso la valoración es 11 (alta) lo que presume que le gusta llegar a acuerdos rápidos para evitar controversias. En evasión la puntuación es 7 (alto): muestra que prefiere estar al margen de los conflictos y ponerlos en observación. En adaptación el puntaje es 5 (medio) lo que indica que el participante busca puntos medios en la negociación de conflictos y reconoce cuándo debe someter y ser complaciente con el oponente.

SITUACIONES	PREFERENCIA DE ESTILO				
		A	B	C	D
1	A	●			
2	D	A	●		
3	C	A	●		
4	B	●			
5	C	●			
6	B	●			
7	A	C	●		
8	C	●			
9	C	●			
10	B	D	A	●	
11	A	●			
12	●	A	D	B	
ESTILO	S1	S2	S3	S4	
TOTAL	1	7	3	1	

Tabla 53 Resultado participante 12 en el cuestionario de liderazgo situacional

Fuente: Elaboración propia, adaptada de Hersey y Blanchard

Los resultados obtenidos por el participante 12 en la preferencia de estilos en la conducción de equipos, indica que el estilo preferente en la conducción de equipos es el S2 (Consultivo) el cual está más orientado a la tarea y a la relación. Como estilo de apoyo predomina el estilo S3 (Persuasivo) el cual está orientado más a la relación y menos orientado a la tarea.

SITUACIONES	ESTILO APROPIADO			
	(a)	(b)	(c)	(d)
1	D	B	●	A
2	B	D	●	A
3	C	B	A	●
4	B	●	A	C
5	A	D	●	C
6	C	A	B	●
7	A	C	D	●
8	C	●	D	A
9	A	D	●	C
10	B	●	A	D
11	A	●	D	B
12	●	A	D	B
TOTALES	1	4	4	3
Multiplique	(a)	(b)	(c)	(d)
Por	-2	-1	1	2
Igual a	-2	-4	4	6

= 4  
Suma algebraica

Tabla 54 Resultado participante 12 en el cuestionario de liderazgo situacional

Fuente: Elaboración propia, adaptada de Hersey y Blanchard

En la escala de efectividad del estilo de liderazgo preferente, se observa que entre el rango de 18 y -18 puntos el participante 12 obtuvo una puntuación de 4 (cuatro) lo que indica que la capacidad de adaptación del estilo en la conducción de equipos está entre neutro y efectivo parcialmente, lo cual evidencia que le cuesta adaptar su estilo según la madurez de los integrantes del grupo de trabajo.

**Participante 13**

P1.	0	1	2	●	4	5*	2
P2.	●	1	2	3	4	5*	5
P3.	0	1	2	3	4	●	5
P4.	0	1	2	3	●	5*	1
P5.	0	1	2	3	●	5	4
P6.	0	●	2	3	4	5*	4
P7.	0	●	2	3	4	5*	4
P8.	0	1	2	●	4	5*	2
P9.	0	●	2	3	4	5*	4
P10.	0	1	2	3	●	5*	1
P11.	0	1	●	3	4	5*	3
P12.	0	1	●	3	4	5	2
P13.	0	1	2	●	4	5*	2
P14.	0	1	2	3	4	●	5
P15.	0	1	2	●	4	5*	2
P16.	0	1	2	●	4	5*	2
P17.	0	1	2	3	4	●	5
P18.	0	1	2	3	●	5	4
<b>TOTAL</b>							<b>57</b>

Tabla 55 Resultado participante 13 en el cuestionario de comunicación asertiva

*Fuente: Elaboración propia, adaptada de Rathus modificado*

El resultado de la encuesta de asertividad en la comunicación del participante 13 corresponde a un total de 57 puntos, lo que representa que es asertivo en oposición y la comunicación es fuerte.

1				A	●
2		●	A		
3	A				●
4			●		B
5		●		B	
6	B			●	
7			●	A	
8	A	●			
9	B			●	
10	A		●		
11		A			●
12			●	A	
13	B		●		
14	●	A			
15				B	●
16	B				●
17	A			●	
18			●		A
19		●		B	
20		●	B		
21		B			●
22	B		●		
23		●		B	
24			B		●
25	A				●
26		B	●		
27				A	●
28	A	●			
29			●	B	
30		●			A
Total	1	8	9	3	9
Variable	COMPETENCIA	COOPERACIÓN	COMPROMISO	EVASIÓN	ADAPTACIÓN

Tabla 56 Resultado participante 13 en el cuestionario descripción del comportamiento en situaciones de conflicto

*Fuente: Elaboración propia, adaptada de Thomas y Kilmann*

A partir del análisis del cuestionario de descripción del comportamiento en situaciones de conflicto, se identifica que el participante 13 tiene en la variable competencia una valoración de 1 (bajo) lo que indica que en situaciones de conflicto actúa de manera delicada evitando lastimar al otro y no insiste en sostener la pugna. En cooperación el puntaje es 8 (medio) lo que sugiere que asume postura para solucionar conflictos por medio de la confrontación de las diferencias, aportando ideas e información para encontrar soluciones que integren. En compromiso la puntuación es 9 (alto) esto indica que para el participante es importante lograr acuerdos más que sostener conflictos. En la variable evasión el puntaje obtenido es 3 (bajo) lo que sugiere que no es evasivo, ya que se siente seguro en situaciones de conflicto y le gusta confrontar. En adaptación la valoración es 9 (alto) indicando que ante situaciones de pugna es sometido con facilidad.

SITUACIONES	PREFERENCIA DE ESTILO			
	A	B	C	D
1	A	●	B	D
2	D	A	●	B
3	C	A	●	B
4	B	D	●	C
5	●	B	D	A
6	B	D	●	C
7	A	●	B	D
8	C	B	●	A
9	C	●	D	A
10	B	D	●	C
11	A	●	B	D
12	C	A	D	●
ESTILO	S1	S2	S3	S4
TOTAL	1	4	6	1

Tabla 57 Resultado participante 13 en el cuestionario de liderazgo situacional

Fuente: Elaboración propia, adaptada de Hersey y Blanchard

Los resultados obtenidos por el participante 13 en la preferencia de estilos en la conducción de equipos, indica que el estilo preferente en la conducción de equipos es el S3 (Persuasivo) el cual está orientado más a la relación y menos orientado a la tarea. Como estilo de apoyo predomina el estilo S2 (Consultivo) el cual está más orientado a la tarea y a la relación.

SITUACIONES	ESTILO APROPIADO			
	(a)	(b)	(c)	(d)
1	D	B	●	A
2	B	D	●	A
3	C	B	●	A
4	B	D	●	C
5	A	D	B	●
6	C	●	B	D
7	A	●	D	B
8	C	B	●	A
9	A	D	●	C
10	B	C	●	D
11	A	●	D	B
12	C	A	D	●
TOTALES	0	3	6	3
Multiplique	(a)	(b)	(c)	(d)
Por	-2	-1	1	2
Igual a	0	-3	6	6

= 9  
Suma algebraica

Tabla 58 Resultado participante 13 en el cuestionario de liderazgo situacional

Fuente: Elaboración propia, adaptada de Hersey y Blanchard

En la escala de efectividad del estilo de liderazgo preferente, se observa que entre el rango de 18 y -18 puntos el participante 13 obtuvo una puntuación de 9 (nueve) lo que indica que la capacidad de adaptación del estilo en la conducción de equipos está entre efectivo parcialmente y efectivo, lo cual evidencia que puede adaptar con facilidad su estilo según la madurez de los integrantes del grupo de trabajo.

**Participante 14**

P1.	0	●	2	3	4	5*	4
P2.	0	●	2	3	4	5*	4
P3.	0	●	2	3	4	5	1
P4.	0	1	●	3	4	5*	3
P5.	0	1	●	3	4	5	2
P6.	0	●	2	3	4	5*	4
P7.	0	●	2	3	4	5*	4
P8.	0	●	2	3	4	5*	4
P9.	0	●	2	3	4	5*	4
P10.	0	1	●	3	4	5*	3
P11.	0	1	2	●	4	5*	2
P12.	0	●	2	3	4	5	1
P13.	0	●	2	3	4	5*	4
P14.	0	1	2	●	4	5	3
P15.	0	1	2	●	4	5*	2
P16.	0	●	2	3	4	5*	4
P17.	0	●	2	3	4	5	1
P18.	0	1	●	3	4	5	2
<b>TOTAL</b>							<b>52</b>

Tabla 59 Resultado participante 14 en el cuestionario de comunicación asertiva

*Fuente: Elaboración propia, adaptada de Rathus modificado*

El resultado de la encuesta de asertividad en la comunicación del participante 14 corresponde a un total de 52 puntos, lo que representa que es asertivo en oposición y la comunicación es fuerte.

1				A	●
2		●	A		
3	●				B
4			A		●
5		●		B	
6	B			●	
7			B	●	
8	●	B			
9	●			A	
10	●		B		
11		●			B
12			B	●	
13	B		●		
14	●	A			
15				●	A
16	B				●
17	●			B	
18			●		A
19		●		B	
20		●	B		
21		●			A
22	B		●		
23		●		B	
24			●		A
25	A				●
26		●	A		
27				●	B
28	●	B			
29			●	B	
30		●			A
Total	7	9	5	5	4
Variable	COMPETENCIA	COOPERACIÓN	COMPROMISO	EVASIÓN	ADAPTACIÓN

Tabla 60 Resultado participante 14 en el cuestionario descripción del comportamiento en situaciones de conflicto

*Fuente: Elaboración propia, adaptada de Thomas y Kilmann*

A partir del análisis del cuestionario de descripción del comportamiento en situaciones de conflicto, se identifica que el participante 14 tiene en competencia 7 (medio alto) lo que implica que, aunque evita dañar al otro, crea situaciones de ganancia – pérdida e incluso puede ser impositivo. En cooperación el puntaje es 9 (medio alto) lo que indica que prefiere lograr decisiones consensuadas y que integren. En compromiso el puntaje obtenido es 5 (medio bajo) lo que sugiere que el participante está abierto a la negociación, buscando acuerdos satisfactorios, aunque puede llegar a ser tímido para negociar. En evasión el puntaje es 5 (medio): sugiere que pone los problemas bajo observación y los confronta en el momento indicado, es decir, mantiene al margen el conflicto, pero no es evasivo. En la variable adaptación el puntaje es 4 (medio bajo) lo que representa que en situaciones de pugna prefiere someter al oponente antes que ser complaciente.

SITUACIONES	PREFERENCIA DE ESTILO				
		A	B	C	D
1	A	●	B	D	
2	D	A	●	B	
3	●	A	D	B	
4	B	D	●	C	
5	C	B	●	A	
6	B	●	A	C	
7	A	C	●	D	
8	C	B	●	A	
9	C	●	D	A	
10	B	D	A	●	
11	A	●	B	D	
12	●	A	D	B	
ESTILO	S1	S2	S3	S4	
TOTAL	2	4	5	1	

Tabla 61 Resultado participante 14 en el cuestionario de liderazgo situacional

Fuente: Elaboración propia, adaptada de Hersey y Blanchard

Los resultados obtenidos por el participante 14 en la preferencia de estilos en la conducción de equipos, indica que el estilo preferente en la conducción de equipos es el S3 (Persuasivo) el cual está orientado más a la relación y menos orientado a la tarea. Como estilo de apoyo predomina el estilo S2 (Consultivo) el cual está más orientado a la tarea y a la relación.

SITUACIONES	ESTILO APROPIADO			
	(a)	(b)	(c)	(d)
1	D	B	●	A
2	B	D	●	A
3	●	B	A	D
4	B	D	●	C
5	A	●	B	C
6	C	A	B	●
7	A	C	D	●
8	C	B	●	A
9	A	D	●	C
10	B	●	A	D
11	A	●	D	B
12	●	A	D	B
TOTALES	2	3	5	2
Multiplique	(a)	(b)	(c)	(d)
Por	-2	-1	1	2
Igual a	-4	-3	5	4

= 2  
Suma algebraica

Tabla 62 Resultado participante 14 en el cuestionario de liderazgo situacional

Fuente: Elaboración propia, adaptada de Hersey y Blanchard

En la escala de efectividad del estilo de liderazgo preferente, se observa que entre el rango de 18 y -18 puntos el participante 14 obtuvo una puntuación de 2 (dos) lo que indica que la capacidad de adaptación del estilo en la conducción de equipos está entre neutro y efectivo parcialmente, lo cual evidencia que le cuesta adaptar su estilo según la madurez de los integrantes del grupo de trabajo.

**Participante 15**

P1.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	5
P2.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	2
P3.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	0
P4.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	2
P5.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	4
P6.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	5
P7.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	4
P8.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	5
P9.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	2
P10.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	3
P11.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	0
P12.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	0
P13.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	0
P14.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	4
P15.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	3
P16.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	0
P17.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	0
P18.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	3
<b>TOTAL</b>								42

Tabla 63 Resultado participante 15 en el cuestionario de comunicación asertiva

*Fuente: Elaboración propia, adaptada de Rathus modificado*

El resultado de la encuesta de asertividad en la comunicación del participante 15 corresponde a un total de 42 puntos, lo que representa que es asertivo en oposición y la comunicación es suave.

1				A	●
2		B	●		
3	A				●
4			A		●
5		A		●	
6	B			●	
7			B	●	
8	A	●			
9	B			●	
10	A		●		
11		A			●
12			B	●	
13	B		●		
14	B	A			
15				●	A
16	B				●
17	A			●	
18			B		●
19		●		B	
20		●	B		
21		B			●
22	B		●		
23		●		B	
24			●		A
25	A				●
26		B	●		
27				●	B
28	●	B			
29			A	●	
30		●			A
Total	2	5	6	9	8
Variable	COMPETENCIA	COOPERACIÓN	COMPROMISO	EVASIÓN	ADAPTACIÓN

Tabla 64 Resultado participante 15 en el cuestionario descripción del comportamiento en situaciones de conflicto

*Fuente: Elaboración propia, adaptada de Thomas y Kilmann*

A partir del análisis del cuestionario de descripción del comportamiento en situaciones de conflicto, se identifica que el participante 15 tiene en la variable de competencia un puntaje de 2 (bajo) lo que indica que en situaciones de conflicto no insiste, evitando dañar al otro y generar rivalidad. En cooperación el puntaje es 5 (bajo) lo que sugiere que le cuesta asumir posturas para solucionar problemas y dar participación en la toma de decisiones. En compromiso el puntaje es 6 (medio) lo que indica que asume fácilmente una postura de negociación y que facilita los acuerdos. En la variable evasión el puntaje obtenido es 9 (alto), muestra que el participante ignora los conflictos y espera que se resuelva e incluso recurre a reglas burocráticas como herramienta de solución de los conflictos. En adaptación el puntaje es 8 (alto) lo que reitera la facilidad con la cual cede ante las situaciones de pugna.

SITUACIONES	PREFERENCIA DE ESTILO				
		A	B	C	D
1	A	●			
2	D		●		
3	C			●	
4	B				●
5		●			
6	B			●	
7	A				●
8	C		●		
9		●			
10	B			●	
11	A		●		
12	C				●
ESTILO	S1	S2	S3	S4	
TOTAL	2	5	4	1	

Tabla 65 Resultado participante 15 en el cuestionario de liderazgo situacional

Fuente: Elaboración propia, adaptada de Hersey y Blanchard

Los resultados obtenidos por el participante 15 en la preferencia de estilos en la conducción de equipos, indica que el estilo preferente en la conducción de equipos es el S2 (Consultivo) el cual está más orientado a la tarea y a la relación. Como estilo de apoyo predomina el estilo S3 (Persuasivo) el cual está orientado más a la relación y menos orientado a la tarea.

SITUACIONES	ESTILO APROPIADO			
	(a)	(b)	(c)	(d)
1	D	B	●	A
2	B	D	C	●
3	C	B	●	D
4	B	D	●	C
5	A	D	B	●
6	●	A	B	D
7	A	C	D	●
8	C	●	D	A
9	A	D	B	●
10	B	C	●	D
11	A	●	D	B
12	C	A	D	●
TOTALES	1	2	4	5
Multiplique	(a)	(b)	(c)	(d)
Por	-2	-1	1	2
Igual a	-2	-2	4	10

= 10  
Suma algebraica

Tabla 66 Resultado participante 15 en el cuestionario de liderazgo situacional

Fuente: Elaboración propia, adaptado de Hersey y Blanchard

En la escala de efectividad del estilo de liderazgo preferente, se observa que entre el rango de 18 y -18 puntos el participante 15 obtuvo una puntuación de 10 (diez) lo que indica que la capacidad de adaptación del estilo en la conducción de equipos está entre efectivo parcialmente y efectivo, lo cual evidencia que puede adaptar con facilidad su estilo según la madurez de los integrantes del grupo de trabajo.

## Resultados consolidados de la asertividad en la comunicación en equipos de proyectos



Tabla 67 Resultado de los participantes en la escala de asertividad en la comunicación

*Fuente: Elaboración propia*

A partir de los resultados individuales obtenidos de prueba Rathus modificada como instrumento para la medición de la asertividad en la comunicación en equipos adhocráticos, se obtuvo que el promedio del equipo de proyectos de Arquiara es de 49.4 puntos, lo que representa que los miembros son asertivos en oposición. Además, se identifica que solo dos de los miembros están por fuera del rango permitido entre 40 y 66 puntos en el marco de asertividad, con una puntuación inferior a 40, es decir, son inasertivos en oposición por defecto; mientras que el resto de los miembros del equipo están ubicados en el rango del asertividad en la comunicación.

## Resultados consolidados de las preferencias de los estilos de manejo de conflicto



Tabla 68 Resultado de los participantes en la variable de competencia de los estilos de manejo de conflicto

*Fuente: Elaboración propia*

A partir del análisis de los resultados individuales obtenidos por los participantes en el cuestionario de descripción del comportamiento en situaciones de conflicto de Thomas y Kilmann, se identificó que 2 de los miembros tienen una puntuación alta, 7 tienen una puntuación baja y los demás participantes (6) obtuvieron una puntuación media y se encuentran dentro del rango de aceptación para la variable de competencia. Adicionalmente, se obtuvo como promedio para el equipo de proyectos de Arquiara en la variable de competencia 5 puntos, lo que representa que el promedio del equipo es crear situaciones de ganancia y pérdida en las cuales saben comportarse para no hacerle daño al otro.



Tabla 69 Resultado de los participantes en la variable de cooperación de los estilos de manejo de conflicto

*Fuente: Elaboración propia*

A partir del análisis de los resultados individuales obtenidos por los participantes en el cuestionario de descripción del comportamiento en situaciones de conflicto de Thomas y Kilmann, se identificó que ninguno de los miembros tiene una puntuación alta, 8 tienen una puntuación baja y los demás participantes (7) obtuvieron una puntuación media y se encuentran dentro del rango de aceptación para la variable de cooperación. Adicionalmente, se obtuvo como promedio para el equipo de proyectos de Arquiara en la variable de cooperación 5 puntos, lo que representa que la tendencia del equipo es que les cuesta asumir posturas para solucionar problemas y dar participación a los demás integrantes en la toma de decisiones.

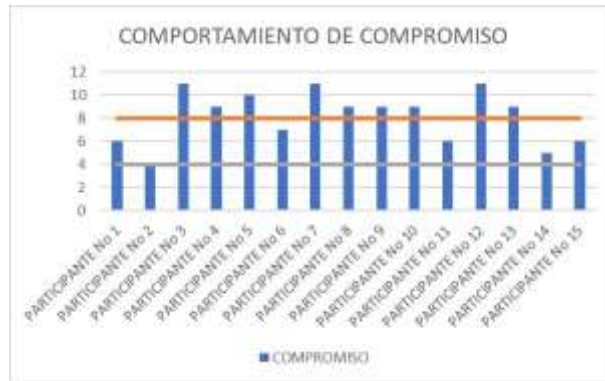


Tabla 70 Resultado de los participantes en la variable de compromiso de los estilos de manejo de conflicto

Fuente: Elaboración propia

A partir del análisis de los resultados individuales obtenidos por los participantes en el cuestionario de descripción del comportamiento en situaciones de conflicto de Thomas y Kilmann, se identificó que 9 de los miembros tiene una puntuación alta, 1 tiene una puntuación baja y los demás participantes (5) obtuvieron una puntuación media y se encuentran dentro del rango de aceptación para la variable de compromiso. Adicionalmente, se obtuvo como promedio para el equipo de proyectos de Arquiara en la variable de compromiso 8 puntos, lo que indica que la media del equipo es utilizar la negociación como una herramienta frecuente para conseguir convenios y acuerdos.



Tabla 71 Resultado de los participantes en la variable de evasión de los estilos de manejo de conflicto

Fuente: Elaboración propia

A partir del análisis de los resultados individuales obtenidos por los participantes en el cuestionario de descripción del comportamiento en situaciones de conflicto de Thomas y Kilmann, se identificó que 6 de los miembros tiene una puntuación alta, 2 tienen una puntuación baja y los demás participantes (7) obtuvieron una puntuación media y se encuentran dentro del rango de aceptación

para la variable de evasión. Adicionalmente, se obtuvo como promedio para el equipo de proyectos de Arquiara en la variable de evasión 6 puntos, lo que indica que la tendencia del equipo es a mantenerse al margen de los conflictos, dejarlos en observación y esperar a que se resuelvan.



Tabla 72 Resultado de los participantes en la variable de adaptación de los estilos de manejo de conflicto

*Fuente: Elaboración propia*

A partir del análisis de los resultados individuales obtenidos por los participantes en el cuestionario de descripción del comportamiento en situaciones de conflicto de Thomas y Kilmann, se identificó que 6 de los miembros tienen una puntuación alta, 2 tienen una puntuación baja y los demás participantes (7) obtuvieron una puntuación media y se encuentran dentro del rango de aceptación para la variable de adaptación. Adicionalmente, se obtuvo como promedio para el equipo de proyectos de Arquiara en la variable de adaptación 6 puntos, lo que representa que la media del equipo es buscar puntos medios, pero ceden con facilidad ante su oponente.

### Resultados consolidados de las preferencias de los estilos de liderazgo

Con base en los resultados obtenidos equivalentes al 100% del equipo de proyectos de Arquiara, se evidencia principalmente que el 53% del equipo tiene como preferencia de conducción de grupos adhocráticos el estilo S2 (Consultivo) y el estilo de apoyo es el S3 (Persuasivo), con una preferencia del 40% entre los integrantes del equipo. El estilo S1 (Directivo) con una muy baja preferencia del 7%; y existe preferencia nula por el estilo S4 (Delegativo). De esta manera, se identifica que la preferencia en la conducción de equipos es el estilo consultivo que está orientado tanto en las tareas como en las relaciones.



Tabla 73 Resultado en la preferencia de estilos en la conducción de equipos

*Fuente: Elaboración propia*





Tabla 74 Resultados de los participantes en las preferencias de estilos en la conducción de equipos de trabajo

Fuente: Elaboración propia

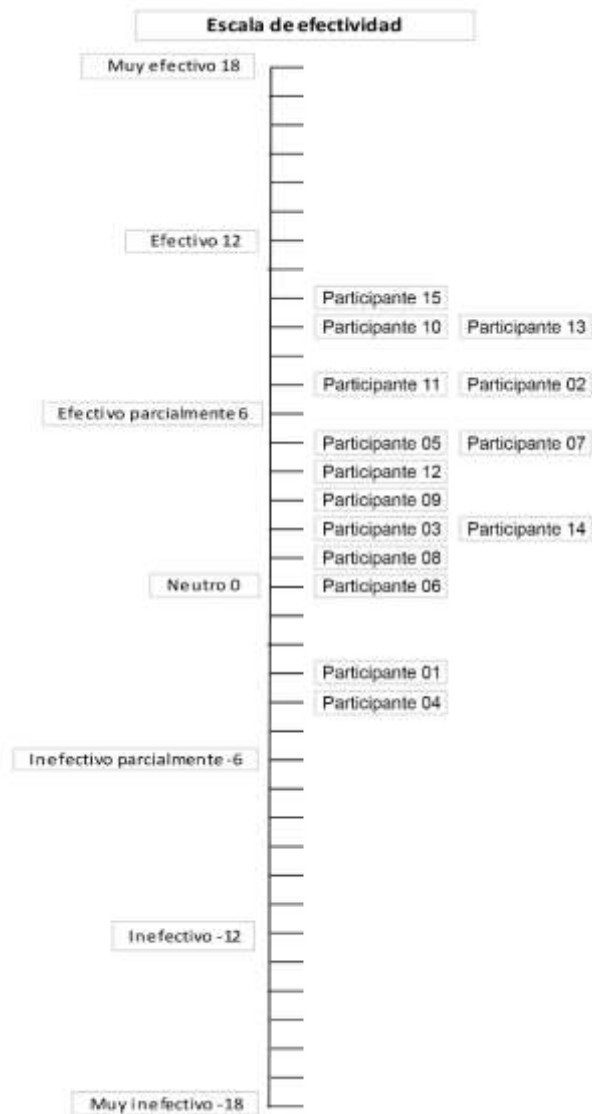


Tabla 75 Resultado de los participantes en la escala de efectividad de liderazgo situacional

*Fuente: Elaboración propia*

Según los resultados consolidados obtenidos del grupo adhocrático de la organización Arquiara, se identifica en la escala de efectividad del estilo de liderazgo preferente que entre el rango de 18 y -18 puntos la puntuación promedio de los participantes es de 4 (cuatro), lo que indica que el promedio de la capacidad de adaptación del estilo en la conducción de equipos está entre neutro y efectivo parcialmente, lo cual evidencia que, aunque a los participantes les cuesta adaptar su estilo, también son capaces de adaptar el estilo según la madurez de los integrantes del grupo de trabajo.

## CONCLUSIONES

Sobre el objetivo específico número uno, el cual propone identificar los estilos de liderazgo de los directivos en los equipos de proyectos de la organización, se identifica que a partir del análisis de los resultados obtenidos de los integrantes del equipo de proyectos de la organización Arquiara, respecto a los estilos de liderazgo y su preferencia, estilos de intervención en el conflicto y la asertividad en la comunicación, se identificó que existe un perfil similar en las 4 variables estudiadas.

En cuanto a los resultados obtenidos de la prueba de preferencia de los estilos de liderazgo, se identificó una tendencia a la preferencia por el estilo S2 (Consultivo) el cual está altamente orientado a la tarea y, a su vez, a la relación, donde los líderes se caracterizan por mostrar comportamiento de apoyo interpersonal y asumir actitudes directivas; y a su vez, por el estilo S3 (Persuasivo) el cual está orientado más a la relación y menos orientado a la tarea, donde los líderes y los subalternos se destacan por compartir la toma de decisiones. En general, los participantes tienen como estilo preferente el S2 (Consultivo) y como estilo de apoyo; aunque también es destacable los participantes cuyo estilo preferente es el S3 (Persuasivo) y que utiliza como estilo de apoyo el S2 (Consultivo). Además, se identifica que el estilo S1 (Directivo) es de mínima preferencia y el estilo S4 (Delegativo) es de preferencia nula.

En el equipo adhocrático, foco de la presente investigación, se evidencia una preferencia por los estilos S2 (Consultivo) y S3 (Persuasivo). El liderazgo ejercido desde el estilo S2 (Consultivo) facilita la toma de decisiones, debido a que el líder abre espacio para resolver dudas, exponer las decisiones y, a su vez, hacer partícipe a los subordinados en las elecciones. En el marco de la gerencia de proyectos estos estilos son efectivos, tal como lo sugieren las buenas prácticas del Project Management Institute: el liderazgo y la conducción de equipos centrado en las personas, permite construir relaciones de confianza que facilitan tener visión a largo plazo.

Cabe destacar que se encontró que los estilos S1 (Directivo) y S4 (Delegativo) son de muy baja preferencia; por una parte, la importancia en la ejecución de las actividades en equipos adhocráticos conlleva a que existan comportamientos de apropiación y compromiso, actitudes que exigen sean responsables y que sus funciones sean intransferibles, por tal motivo, se puede concluir que es normal la tendencia a la ausencia de estos estilos. Por otra parte, destacando que la muestra de la presente investigación corresponde al 88% de la población de la organización, se identifica que carecer de perfiles S1 (Directivo) y S4 (Delegativo) puede presentarse en ocasiones como desfavorable para el direccionamiento y la toma de decisiones determinantes, es por esto que se recomienda fortalecer e incluir estos perfiles en la organización.

Además, se identifica en la escala de efectividad del estilo de liderazgo preferente, que entre el rango de 18 y -18 puntos la puntuación promedio de los participantes es de 4 (cuatro), lo que indica que el promedio de la capacidad de adaptación del estilo en la conducción de equipos está entre neutro y efectivo parcialmente, lo cual evidencia que, aunque a los participantes les cuesta adaptar su estilo, también podrían en ocasiones ser capaces de adaptar el estilo según la madurez de los integrantes del grupo de trabajo y, en caso tal, de reconocer las variaciones de madurez.

Por otra parte, el objetivo específico número dos, propone identificar los estilos de intervención en el conflicto de los directivos en los equipos de proyectos de la organización, de esta manera se

encontró que en los resultados consolidados de descripción del comportamiento en situaciones de conflicto, el perfil general del grupo tiene en la variable de competencia un puntaje de 5 (medio), lo que representa que el promedio del equipo es crear situaciones de ganancia y pérdida en las cuales saben comportarse para no hacerle daño al otro. El puntaje de cooperación es de 5 (baja), lo que representa que la tendencia del equipo es que les cuesta asumir posturas para solucionar problemas y dar participación a los demás integrantes en la toma de decisiones. En la variable de compromiso el puntaje es 8 (alto), lo que indica que la media del equipo es utilizar la negociación como una herramienta frecuente para conseguir convenios y acuerdos. En evasión el puntaje es 6 (medio), lo que indica que la tendencia del equipo es a mantenerse al margen de los conflictos, dejarlos en observación y esperar a que se resuelva. En adaptación obtuvieron un puntaje de 6 (medio), lo que representa que el promedio del equipo es buscar puntos medios, pero ceden con facilidad ante su oponente.

La estrategia preferida del equipo adhocrátrico estudiado es compromiso, combinada con baja competencia y baja cooperación, estrategia eficiente en las situaciones donde el conflicto es de poca relevancia y lograr negociaciones es importante. Sin embargo, esta estrategia es menos efectiva en situaciones de conflicto donde se requiere alcanzar objetivos específicos y se debe defender posturas, dado que se puede intensificar la pugna. La evasión y la adaptación permiten poner bajo observación el conflicto y buscar puntos medios.

Adicionalmente, el objetivo específico número tres propone identificar la asertividad en la comunicación de los directivos en los equipos de proyectos de la organización, y se encontró que, de acuerdo a los resultados de la medición del asertividad en la comunicación, se obtuvo que el promedio del equipo de proyectos de Arquiara es de 49.4 puntos, lo que representa que los miembros son asertivos en oposición. El resultado es positivo para la organización ya que los miembros de la organización tienen la capacidad de reconocer cuándo deben oponerse y lo hacen de manera respetuosa, encontrando un punto medio entre ser percibidos como dóciles y agresivos en la comunicación.

Se identifica que los estilos de liderazgo situacional, estilos de manejo del conflicto y la asertividad en la comunicación son similares, lo cual puede corresponder y representar parte de la cultura de la organización y, a su vez, de las actitudes y aptitudes propias de los integrantes de los equipos de proyectos.

Sobre el objetivo específico número cuatro, que propone identificar aspectos positivos y negativos del ejercicio de liderazgo, la comunicación y la solución de conflictos de los directivos, para identificar oportunidades de mejora en el ejercicio de dirección en los equipos de proyectos de la organización, cabe destacar que los perfiles construidos de cada participante a partir de los resultados de las encuestas realizadas no se pueden calificar como resultados buenos o malos, sino, bajo el marco conceptual propuesto por los autores, son tanto oportunidades de mejora como oportunidades potenciales, que le permiten a los participantes, a los equipos y a la organización la consecución de los diferentes objetivos propuestos. Además, es importante destacar que no existe una teoría única y absoluta acerca de estilos de liderazgo, estilos de intervención en el conflicto y comunicación asertiva.

Es importante que la empresa Arquira realice fortalecimiento de habilidades blandas, debido a que los estilos del grupo de trabajo pueden cambiar con el tiempo o por su madurez, esto puede aportar a la organización, desde el empoderamiento de los directivos, resultados positivos para el equipo y la empresa.

Por último, el objetivo específico número cinco propone brindar insumos y sugerir acciones a la empresa que le permitan diseñar planes de mejoramiento para el desarrollo profesional y el fortalecimiento de las habilidades blandas de los directivos en los equipos de proyectos de la empresa, y por consiguiente se hacen las siguientes sugerencias:

Se identifica la carencia de metodologías claras para la dirección de proyectos y por tal motivo se recomienda, como oportunidad de mejora, generar espacios para la capacitación acerca de metodologías para el desarrollo de proyectos y, posteriormente, la implementación de las mismas. Se sugiere como herramienta la guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (PMBOK) que se define como algo diferente a una metodología y que es la base sobre la cual las organizaciones pueden construir sus propias metodologías, políticas, reglas, herramientas, técnicas y fases del ciclo de vida de los proyectos.

En cuanto a la dirección de proyectos, el Project Management Institute sugiere que los directores de proyectos requieren principalmente el conjunto de tres habilidades: dirección técnica de proyectos, liderazgo y gestión estratégica de negocios. Para ser más eficaces se requiere un balance entre estas habilidades. De esta manera, contrastado con las tres habilidades de liderazgo requeridas por el PMI para la gestión de proyectos con las habilidades de los directores de proyectos identificadas en los perfiles a partir de las herramientas diagnósticas aplicadas, se sugiere de manera indispensable desarrollar estas habilidades en los integrantes de los equipos de proyectos de la organización Arquira, de esta manera se fortalecerá el direccionamiento y gerencia de proyectos, facilitando la obtención de los objetivos estratégicos de la organización.

Es importante destacar la importancia de la implementación de espacios para la capacitación en liderazgo situacional, lo cual permitirá a los miembros de la organización reconocer su estilo de liderazgo y el de los miembros de la organización, identificar la capacidad de adaptación del estilo y su nivel de efectividad. Además, se sugiere capacitar en el reconocimiento de estilos de madurez, que permitirá identificar la pertinencia de la adaptación del estilo de liderazgo respecto a cada situación y cada integrante del equipo.

Del mismo modo, se sugiere crear espacios de capacitación para la identificación en la asertividad de la comunicación para que, de tal manera, se logre ser eficaces y evitar generar una fuente de conflicto. Además, se propone que se capaciten en la identificación de los estilos de intervención en el conflicto, para reconocer cuáles son las habilidades a mejorar y las potenciales, tanto propias como de los integrantes del equipo, para la aplicación adecuada según la necesidad existente.

## REFERENCIAS

- Ahumada Figueroa, L. (2004). Liderazgo y equipos de trabajo. Una nueva forma de entender la dinámica organizacional. *Ciencias Sociales Online*, 3(1), 56-63. Obtenido de [https://www.researchgate.net/profile/Luis\\_Ahumada3/publication/237263356\\_LIDERAZGO\\_Y\\_EQUIPOS\\_DE\\_TRABAJO\\_UNA\\_NUEVA\\_FORMA\\_DE\\_ENTENDER\\_LA\\_DINAMICA\\_ORGANIZACIONAL/links/0deec52683f48f0774000000.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Luis_Ahumada3/publication/237263356_LIDERAZGO_Y_EQUIPOS_DE_TRABAJO_UNA_NUEVA_FORMA_DE_ENTENDER_LA_DINAMICA_ORGANIZACIONAL/links/0deec52683f48f0774000000.pdf)
- Arcand, S., Muñoz Grisales, R., Facal, J., & Dupuis, J.-P. (2010). *Sociología de la empresa. Del marco histórico a las dinámicas internas*. Bogotá: Fondo Editorial Universidad EAFIT.
- Arquiara. (22 de 04 de 2022). *Arquiara.com*. Obtenido de Sobre nosotros: <https://arquiara.com/sobre-nosotros/>
- Castro Solano, A. (2007). *Teoría y evaluación de liderazgo*. Buenos Aires: Paidós.
- Domínguez Bilbao, R., & García Dauder, D. (24 de 04 de 2003). *Introducción a la teoría del conflicto en las organizaciones*. Madrid: Servicio de Publicaciones Universidad Rey Juan Carlos. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/255641591\\_INTRODUCCION\\_A\\_LA\\_TEORIA\\_D\\_EL\\_CONFLICTO\\_EN\\_LAS\\_ORGANIZACIONES](https://www.researchgate.net/publication/255641591_INTRODUCCION_A_LA_TEORIA_D_EL_CONFLICTO_EN_LAS_ORGANIZACIONES)
- Etzioni, A. (1986). *Organizaciones modernas*. México: Uteha.
- Gonzales-Miranda, D. R., Garcés-Uribe, O. L., Gentilín, M., Ocampo Salazar, C., Rodríguez-Gómez, J., & Tabares Quiroz, J. (2017). *Organizaciones. Aproximaciones teóricas desde los estudios organizacionales*. Medellín: Editorial EAFIT.
- Hellriegel, D., & Slocum, J. (2009). *Comportamiento organizacional* (12 ed.). Santa Fe: Cengage Learning.
- Henry, M. (1995). Oficio y arte de la gerencia. En *Diseño organizacional ¿Moda o buen ajuste?* (Vol. 2, págs. 109-135). Bogotá: Norma.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6 ed.). McGraw-Hill.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5 ed.). México D.F.: McGraw Hill.
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1969b). The life cycle theory leadership. *Training and Development Journal*, 23(5), 26-34.
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1972). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources* (2 ed.). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall Inc.

- Hersey, P., & Blanchard, K. (1974). So you want to know your leadership style? *Training and development journal*, 28(2), 22-37.
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1977). *Management of organizational behavior* (3 ed.). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1982a). *Management of organizational behavior. Utilizing human resources* (4 ed.). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1982b). Leadership style: attitudes and behavior. *Training and Development Journal*, 36(2), 50-52.
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1988). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources* (5 ed.). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1996). Great ideas revisited. *Training and development journal*, 50(1), 42-47.
- Jaramillo, A. R. (22 de 04 de 2022). Entrevista preliminar. (F. A. Fois, Entrevistador)
- Kenneth W, T. (1992). Conflict and negotiation processes in organizations. En M. Dunnette, L. Hough, & 2 (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 3, págs. 651-717). Palo Alto, California: Consulting Psychologist Press.
- Kenneth, T. (1976). Conflict and conflict management. En M. Dunnette, *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (págs. 889-935). Chicago: Rand McNally.
- Kenneth, T., & Kilmann, R. (2002). *Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument*. California: CPP INC
- Laca Arocena, F., & Alzate Sáez, R. (2004). Estrategias de conflicto y patrones de decisión bajo presión de tiempo. *Revista Internacional de Ciencias Sociales y Humanidades*. (Vol. 14, Pág. 11-32) Ciudad Victoria, México
- León Madrigal, M., & Vargas Halabi, T. (2009). Validación y estandarización de la Escala de Asertividad de Rathus (R.A.S.) en una muestra de adultos costarricenses. *Revista Costarricense de Psicología*, 28(41 - 42), 187 - 207.
- Martin, J. (2004). Organizational Culture. *Oxford: Stanford Research Paper Series No. 1847*.
- Medina Arrizabalaga, N. (2018). *Manual gestión de equipos eficaces: influir y motivar*. Madrid: CEP. Obtenido de [https://books.google.com.co/books?id=nWFRDwAAQBAJ&pg=PA29&lpg=PA29&dq=equipos+adhocr%C3%A1ticos&source=bl&ots=guZZjk3FFU&sig=ACfU3U1tDATyIWKNHHsgditVXmTofxz\\_pQ&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwiD9v-Y1MHhAhXS1lkKHW4Az84ChDoATAGegQlBxAB#v=onepage&q=equipos%20adhocr%C](https://books.google.com.co/books?id=nWFRDwAAQBAJ&pg=PA29&lpg=PA29&dq=equipos+adhocr%C3%A1ticos&source=bl&ots=guZZjk3FFU&sig=ACfU3U1tDATyIWKNHHsgditVXmTofxz_pQ&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwiD9v-Y1MHhAhXS1lkKHW4Az84ChDoATAGegQlBxAB#v=onepage&q=equipos%20adhocr%C)
- Mintzberg, H. (11 de Marzo de 2003). *Gestiopolis.com*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/disenio-organizacional-de-henry-mintzberg/>

- Mintzberg, H., Brian Quinn, J., & Voyer, J. (1999). *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos* (1 ed.). (E. Breve, Ed.) México: Prentice Hall.
- Prieto Herrera, J. (2016). *Gerencia proactiva. Más allá de la visión empresarial*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Project Management Institute. (2017). *La guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK)*. Newtown Square: Editorial NISO (National Information Standards Organization).
- Reddin, W. (Noviembre de 1969). Letters to the editor: Reddin on Hersey-Blanchard style dimensions. *Training and development journal*, 56.
- Sánchez Santa-Bárbara, E., & Rodríguez Fernández, A. (2009). 40 Años de la teoría del liderazgo situacional: una revisión. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 42(1), 25-39.
- Simons, H. (2011). *El estudio de caso: Teoría y práctica*. Madrid: Ediciones Morata.
- Smith, M. (2014). *Cuando digo no me siento culpable*. Nueva York: Debolsillo.
- Urbano, C., & Yuni, J. (2006). *Técnicas para investigar y formular proyectos de investigación*. Buenos Aires: Brujas.
- Van de Vliert, E. (1998). Conflict and conflict management. En P.J.D. Drenth, H. Thierry y C.J. de Wolf (eds.), *Handbook of Work* (2 ed., Vol. 3: Personnel Psychology, págs. 351-376). Hove, East Sussex: Psychology Press.

## ANEXO

### Consentimiento Informado

#### Maestría en Gerencia de Proyectos – Universidad EAFIT

##### Declaración de Consentimiento Informado

Mediante la presente comunicación, se solicita su autorización para participar en la investigación académica que tiene como título “Estilos de liderazgo, manejo de conflicto y comunicación asertiva en equipos de proyectos: el caso Arquiara”, perteneciente a la Universidad EAFIT.

El objetivo de esta investigación es realizar una aproximación diagnóstica de los estilos de liderazgo preferidos en la conducción de grupos, así como los estilos de intervención en el conflicto y asertividad en la comunicación de los integrantes de los equipos de proyectos de la organización Arquiara, para identificar oportunidades de mejora con el propósito de brindar insumos y sugerir acciones a la empresa que le permitan diseñar planes de mejoramiento para el desarrollo profesional para el fortalecimiento de las habilidades blandas de los directivos en los equipos de proyectos de la empresa.

La participación en el estudio es estrictamente voluntaria, usted puede elegir participar o no en ella, de igual manera puede decidir retirarse en cualquier momento, incluso si ya había decidido participar. Si acepta participar, se le solicitará leer este formato, hacer preguntas y solicitar aclaraciones en caso de requerirlas y desarrollar tres cuestionarios que tienen una duración aproximada de treinta (30) minutos. Es importante aclarar que usted no recibirá ninguna compensación económica por dicha participación.

Al colaborar con esta investigación, usted responderá con libertad tres encuestas: la primera, el cuestionario de liderazgo situacional de Paul Hersey y Keneth Blanchard. La segunda, el cuestionario sobre manejo del conflicto de Thomas y Kilmann. Y la tercera, la encuesta Rathus modificada, la cual está estandarizada para Colombia. Las encuestas le serán enviadas a su correo electrónico, con las respectivas instrucciones para su diligenciamiento. Dicha actividad demanda de su parte diez (10) minutos aproximadamente por encuesta.

Siguiendo las consideraciones éticas que rigen para Colombia, aclaramos que esta investigación no representa riesgo alguno para los participantes, ajustándose a la categoría de investigación “sin riesgo”, contemplada en el artículo 11 de la resolución 8430 de 1993.

Los datos recopilados mediante los cuestionarios serán la información base para la investigación en mención. El estudio garantiza el anonimato de los participantes partiendo del reconocimiento de la dignidad y valor del individuo, además del respeto permanente a la privacidad. Los fines de la presente investigación son estrictamente académicos y profesionales. Por tal motivo, la colaboración de los participantes es totalmente voluntaria y no tiene ningún tipo de contraprestación económica ni de otra índole. Los investigadores se comprometen a clarificar oportunamente cualquier duda sobre la investigación que sea expuesta por los participantes. Si usted está de acuerdo en realizar esta encuesta, por favor firme abajo.

De antemano agradecemos su compromiso y participación en esta importante investigación.

**Aviso legal: La información contenida en este documento será para el uso exclusivo de la Universidad EAFIT, quien será responsable por su custodia y conservación debido a que contiene información de carácter confidencial o privilegiada. Esta información no podrá ser reproducida parcial o totalmente.**

En función de lo anterior, para su participación se le solicita su consentimiento informado:

Fecha: \_\_\_\_\_

Yo, \_\_\_\_\_ identificado con cédula de ciudadanía número \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ por voluntad propia doy mi consentimiento para la participación en la aplicación de los instrumentos de medición: *“Cuestionario de liderazgo situacional”*, *“Cuestionario sobre manejo del conflicto”* y *“Encuesta Rathus modificada”* como material académico en el análisis cualitativo de la tesis de maestría.

Manifiesto que recibí una explicación clara y completa del objeto del proceso de aplicación de los cuestionarios y el propósito de su realización.

Así mismo, me han informado que únicamente tendré derecho a solicitar y a que me sea entregada mi calificación en dicha evaluación.

Doy mi consentimiento para que los resultados sean procesados como material académico en el desarrollo de la tesis en mención.

Hago constar que he leído y entendido en su totalidad este documento, por lo que en constancia firmo y acepto su contenido.

\_\_\_\_\_

Nombre completo del participante:

Cédula:

Correo: